Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

PENGARUH KEMAMPUAN MEMBERDAYAKAN BAWAHAN PADA KREATIVITAS KARYAWAN DENGAN *TRUST IN LEADER* DAN *CREATIVE SELF-EFFICACY* SEBAGAI VARIABEL PEMEDIASI

(Studi pada Karyawan Perbankan Milik Negara Kota Semarang)

SKRIPSI

Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
pada Universitas Negeri Semarang

Oleh
Sherly Oktaviana
NIM 7311414100

JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
2018

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi ini telah disetujui oleh Pembimbing untuk diajukan ke panitia sidang skripsi.

Disetujui pada

Hari : Senin

Tanggal : 2 Juli 2018

Mengetahui,

Ketua Jurusan Manajemen, FE	Dosen Pembimbing
Rini Setyo Wiliastuti, S.E., M.M	Nury Ariani Wulansari, S.E., M.Sc
NIP. 197010072006042002	NIP. 198501082009122004

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

PENGESAHAN KELULULUSAN

Skripsi ini telah dipertahankan di depan Sidang Panitia Sidang Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang pada :

Hari : Rabu

Tanggal : 18 Juli 2018

Penguji I

Dr. Ketut Sudarma, M.M.

NIP. 195211152018021325

Penguji II

Dra. Palupiningdyah, M.Si

NIP.195208042017092258

Penguji III

Nury Ariani W., S.E, M.Sc

NIP. 198501082009122004

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi

Drs. Heri Yanto, M.B.A., Ph.D

NIP. 196307181987021001

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama	: Sherly Oktaviana
NIM	: 7311414100
Tempat, Tanggal Lahir	: Blora, 25 Oktober 1996
Alamat	: Jalan R.A Kartini IX/7, Kunden, Blora

Menyatakan bahwa yang tertulis di dalam skripsi ini benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila dikemudian hari skirpsi ini adalah hasil jiplakan dari karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, Juli 2018

Sherly Oktaviana

NIM. 7311414100

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto

Agar sukses, kemauanmu untuk berhasil harus lebih besar dari ketakutanmu akan kegagalan.
(Bill Cosby)

Persembahan

Hasil karya ini saya persembahkan untuk:

1. Kedua orang tua saya Bapak Rubiyanto, Bapak Munasir, Ibu Mutini dan Ibu Elyah yang telah merawat, membimbing, dan selalu memotivasi saya.
2. Almamater Universitas Negeri Semarang.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

PRAKATA

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan nikmat dan karunia-Nya, serta kemudahan dan kelapangan sehingga peneliti menyelesaikan skripsi dengan judul "Pengaruh Kemampuan Memberdayakan Bawahan pada Kreativitas Karyawan Perbankan Milik Negara di Kota Semarang dengan Peryaca pada Pemimpin dan Keyakinan Diri untuk Kreatif Sebagai Variabel Pemediasi". Pada kesempatan ini dengan ketulusan hati peneliti akan menyampaikan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Fathur Rokhman, M. Hum. selaku Rektor Universitas Negeri Semarang.
2. Drs. Heri Yanto, M.B.A., Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang.
3. Rini Setyo Witiastuti, S.E., M.M. selaku Ketua Jurusan Manajemen yang telah menyetujui skripsi penelitian ini.
4. Nury Ariani Wulansari, S.E., M.sc. selaku Dosen Pembimbing yang penuh kesabaran membimbing dan mengarahkan penyusunan dalam menyelesaikan penyusunan skripsi ini.
5. Pimpinan Bank Tabungan Negara kantor cabang Semarang yang telah berkenan memberikan izin penelitian di Bank Tabungan Negara kantor cabang Semarang

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

6. Pimpinan Bank Rakyat Indonesia kantor cabang Semarang yang telah berkenan memberikan izin penelitian di Bank Rakyat Indonesia kantor cabang Semarang
7. Pimpinan Bank Negara Indonesia kantor cabang Semarang yang telah berkenan memberikan izin penelitian di Bank Negara Indonesia kantor cabang Semarang
8. Seluruh Karyawan Bank Tabungan Negara kantor cabang Semarang yang telah berkenan menjadi responden penelitian.
9. Seluruh Karyawan Bank Rakyat Indonesia kantor cabang Semarang yang telah berkenan menjadi responden penelitian.
10. Seluruh Karyawan Bank Negara Indonesia kantor cabang Semarang yang telah berkenan menjadi responden penelitian.
11. Teman-teman yang telah memberikan dukungan dan do'a dalam penyusunan skripsi ini.
12. Semua pihak yang telah membantu tersusunnya skripsi ini, baik secara langsung maupun tidak langsung yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Akhir kata, penyusun berharap semoga hasil penelitian yang tertuang dalam skripsi ini dapat bermanfaat sebagaimana diharapkan.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Semarang, Juli 2018

Penyusun

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

SARI

Oktaviana, Sherly 2018. *Pengaruh Kemampuan Memberdayakan Bawahan pada Kreativitas Karyawan dengan Trust in Leader dan Creative Self-efficay Sebagai Variabel Pemediasi (Studi pada Karyawan Perbankan Milik Negara di Kota Semarang)*, Skripsi. Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang. Pembimbing: Nury Ariani Wulansari, S.E., M.sc.

Kata Kunci : *Empowering Leadership*, Kreativitas Karyawan, Kepercayaan pada Pemimpin, Keyakinan Diri untuk Kreatif

Kreativitas karyawan merupakan proses penciptaan ide dan gagasan baru yang bermanfaat oleh karyawan untuk menyelesaikan sebuah permasalahan didalam organisasi. Orang akan cenderung peka terhadap ketidakpastian, risiko, dan potensi yang nyata sehingga organisasi menganggap kreativitas sebagai faktor kunci kesuksesan tujuan organisasi jangka panjang. Berdasarkan studi pendahuluan dengan beberapa karyawan masih ditemukan masalah mengenai kreativitas karyawan perbankan milik negara di Kota Semarang. Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kemampuan memberdayakan bawahan *(empowering leadership)* pada kreativitas karyawan perbankan milik negara di Kota Semarang dengan Percaya pada Pemimpin dan Keyakinan Diri untuk Kreatif sebagai Variabel Pemediasi.

Populasi dalam penelitian ini adalah 487 orang yang merupakan karyawan perbankan milik negara di Kota Semarang dengan jumlah sampel 220 orang yang dihitung dengan rumus solvin. Metode pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara, kuisoner, dan dokumentasi. Metode analisis data mengunakan analisis regresi dan analisis jalur. Analisi data mengunnakan perangkat lunak WarpPLS 6.0

Hasil penelitian ini menunjukan bahwa kemampuan memberdayakan bawahan *(empowering leadership)*, percaya pada pemimpin, dan keyakinan diri untuk kreatif berpengaruh positif pada kreativitas karyawan. Kemampuan memberdayakan bawahan berpengaruh positif pada percaya pada pemimpin dan keyakinan diri untuk kreatif. Kemudian percaya pada pemimpin dan keyakinan diri untuk kreatif dapat memediasi kemampuan memberdayakan bawahan *(empowering leadership)* pada kreativitas karyawan secara parsial. Saran bagi perusahaan untuk dapat mempertahankan kreativitas karyawan dengan pemberian pelatihan-pelatihan yang dibutuhkan oleh karyawan sehingga akan meningkatkan kreativitas karyawan.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

ABSTRACT

Oktaviana, Sherly. 2018. *The Effect of Empowering Leadership on Employee Creativity Trust in Leader and Creative Self-efficacy as a Mediating Variabel (Study on State-owned Banking in Semarang*. Final Project. Departement of Management, Faculty of Economics, State University of Semarang. Advisor: Nury Ariani Wulansari, S.E., M.sc.

Keywords: Empowering Leadership, Employee Creativity, Trust in Leader, Creative Self-efficacy.

Employee creativity is the process of creating new ideas and ideas that are useful by employees to solve a problem within the organization. People will tend to be sensitive to uncertainty, risk, and real potential so that organizations regard creativity as a key factor in the long-term goals of organizational success. Based on preliminary studies with some employees still found problems regarding the creativity of state-owned banking employees in Semarang City. Therefore this study aims to determineThe Influence of Empowering Leadership on Employee Creativity of perbankan milik negara in Semarang by Trust in Leader and Creative Self-efficacy as a Mediating Variabel.

The population in this study is 487 people who are state-owned banking employees in Semarang with a sample of 220 people calculated by the solvin formula. The data collection methodused observation, interview, kuisoner, and documentation. Methods of data analysis using regression analysis and path analysis. Data analysis uses WarpPLS 6.0

The results showed that empowering leadership, trust in leaders, and creative self-efficacy have a positive effect on employee creativity. The empowering leadership has a positive effect on trust in leaders and creative self-efficacy. Then trust in leader and creative self-efficacy can mediate empowering leadership on employee creativity as partially. Suggestions for the company to be able to maintain the creativity of employees with the provision of training required by employees so that will increase employee creativity.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL i
PERSETUJUAN PEMBIMBING ii
PENGESAHAN KELULUSAN iii
PERNYATAAN iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN v
PRAKATA vi
SARI DAN *ABSTRACT* viii
DAFTAR ISI x
DAFTAR TABEL xvi
DAFTAR GAMBAR xvii
DAFTAR LAMPIRAN xviii
BAB I PENDAHULUAN 1
1.1 Latar Belakang Masalah 1
1.2 Identifikasi Masalah 17
1.3 Cakupan Masalah 18
1.4 Rumusan Masalah 19
1.5 Tujuan Penelitian 20
1.6 Manfaat Penelitian 21
1.6.1 Manfaat Teoritis 21
1.6.2 Manfaat Praktis 22
1.7 Orisinalitas 23
BAB II TINJAUAN PUSTAKA 25
2.1 *Grand Theory* 25
2.1.1 Teori Struktur Intelek 25
2.1.2 Manajemen Partisipatif 27
2.1.3 Teori Keterikatan Dyad Vertikal 28
2.1.4 Teori Kognitif Sosial 29
2.2 Kajian Variabel Penelitian 31

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

2.2.1 Kreativitas Karyawan 31
1. Pengertian Kreativitas Karyawan 31
2. Aspek-aspek Kreativitas 33
3. Indikator Kreativitas Karyawan 34
2.2.2 Kemampuan Memberdayakan Bawahan 35
1. Pengertian Kemampuan Memberdayakan Bawahan 35
2. Indikator Kemampuan Memberdayakan Bawahan 36
2.2.3 Kepercayaan pada Pemimpin *(Trust in Leader)* 37
1. Pengertian Kepercayaan pada Pemimpin 37
2. Keuntungan Kepercayaan pada Pemimpin 38
3. Indikator Kepercayaan Pada Pemimpin 39
2.2.4 Keyakinan Diri untuk Kreatif 39
1. Pengertian Keyakinan Diri untuk Kreatif 39
2. Manfaat Keyakinan Diri 40
3. Indikator Keyakinan Diri untuk Kreatif 41
2.3 Kajian Penelitian Terdahulu 42
2.4 Kerangka Berpikir 46
1. Pengaruh Kemampuan Memberdayakan Bawahan *(Empowering Leadership)* pada Kreativitas Karyawan 46
2. Pengaruh Kemampuan Memberdayakan Bawahan *(Empowering Leadership)* pada Kepercayan terhadap Pemimpin *(Trust in Leader)* 47
3. Pengaruh Kepercayaan pada Pemimpin *(Trust in Leader)* pada Kretaivitas Karyawan 47
4. Pengaruh Kemampuan Memberdayakan Bawahan *(Empowering Leadership)* pada Keyakinan Diri untuk Kreatif *(Creative Self-efficacy)* 48
5. Pengaruh Keyakinan Diri untuk Kreatif *(Creative Sel-efficacy)* pada Kreativitas Karyawan 48
6. Pengaruh Kemampuan Memberdayakan Bawahan *(Empowering Leadership)* pada Kreativitas Karyawan melalui

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

Percaya terhadap Pemimpin*(Trust in Leader)* 49
7. Pengaruh Kemampuan Memberdayakan Bawahan *(Empowering Leadership)*pada Kreativitas Karyawan melalui Keyakinan Diri untuk Kreatif *(Creative Self-efficacy)* .. 50
2.5 Hipotesis Penelitian 51
BAB III METODO PENELITIAN 53
3.1 Jenis dan Desain Penelitian..... 53
3.1.1 Jenis Penelitian..... 53
3.1.2 Desain Penelitian 54
3.2 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel..... 54
3.2.1 Populasi Penelitian..... 54
3.2.2 Sampel Penelitian..... 55
3.2.3 Teknik Pengambilan Sampel 56
3.3 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional 58
3.3.1 Variabel Penelitian..... 58
1. Variabel Terikat 58
2. Variabel Bebas 58
3. Variabel Intervening..... 58
3.3.2 Definisi Operasional Variabel..... 59
1. Kreativitas Karyawan..... 59
2. Kemampuan Memberdayakan Bawahan..... 59
3. Percaya pada Pemimpin *(Trust in Leader)*..... 60
4. Keyakinan Diri untuk Kreatif 60
3.4 Metode Pengambilan Data Penelitian..... 61
1. Metode Observasi..... 61
2. Metode Wawancara..... 62
3. Metode Kuesioner 63
4. Metode Dokumentasi 64
3.5 Uji Instrumen Penelitian 65
1. Uji Validitas 65
2. Ujia Reliabilitas..... 71

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

3.6 Uji Analisis Data 72
1. Analisis Deskriptif Persentase 72
3.7 Uji Hipotesis 74
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN 78
4.1 Hasil Penelitian 78
4.1.1 Analisi Statitistik Deskriptif Responden 78
1. Deskriptif Jenis Kelamin Responden 78
2. Deskriptif Pendidikan Responden 78
3. Deskriptif Umur Responden 79
4. Deskriptif Masa Kerja Responden 80
4.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian 82
1. Variabel Kreativitas Karyawan 83
2. Variabel Kemampuan Memberdayakan Bawahan 84
3. Variabel Percaya pada Pemimpin 85
4. Variabel Keyakinan Diri untuk Kreatif 87
4.3 Analisis Kebaikan Model *(Goodness of Fit Model)* 88
4.4 Pengujian Hipotesis 89
4.5 Pembahasan 96
1. Pengaruh Kemampuan Memberdayakan Bawahan *(Empowering Leadership)* pada Kreativitas Karyawan 96
2. Pengaruh Kemampuan Memberdayakan Bawahan *(Empowering Leadership)* pada Kepercayaan terhadap Pemimpin *(Trust in Leader)* 98
3. Pengaruh Kepercayaan Terhadap Pemimpin *(Trust in Leader)* pada Kreativitas Karyawan 99
4. Pengaruh Kemampuan Memberdayakan Bawahan *(Empowering Leadership)* pada Keyakinan Diri untuk Kreatif *(Creative Self-efficacy)* 100
5. Pengaruh Keyakinan Diri untuk Kreatif *(Creative Self-efficacy)* pada Kreativitas Karyawan 101

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

6. Pengaruh Kemampuan Memberdayakan Bawahan *(Empowering Leadership)* pada Kreativitas Karyawan melalui Percaya terhadap Pemimpin*(Trust in Leader)* 102
7. Pengaruh Kemampuan Memberdayakan Bawahan *(Empowering Leadership)* pada Kreativitas Karyawan melalui Keyakinan Diri untuk Kreatif *(Creative Self-efficacy)* 104
BAB V PENUTUP 106
5.1 Kesimpulan 106
5.2 Saran 107
DAFTAR PUSTAKA 110
LAMPIRAN 117

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

DAFTAR TABEL

Tabel **Hal.**

1.1 *Riset Gap* Kemampuan Memberdayakan Bawahan *(Empowering Leadership)* pada Kreativitas Karyawan 11
1.2 Penghitungan Jumlah Kayawan 14
1.3 Hasil Studi Pendahuluan 14
2.1 Penelitian Terdahulu 42
3.1 Daftar Perusahaan Perbankan Milik Negara di Kota Semarang 54
3.2 Ukuran Sampel Karyawan Perbankan Milik Negara 57
3.3 Pelaksanaan Wawancara 63
3.4 Penilaian Jawaban *(Skala Likert)* 64
3.5 Hasil Uji Validitas Konvergen 65
3.6 Hasil Uji Diskriminan dilihat dari *Loading dan Cross Loading* 67
3.7 Hasi Uji Validitas Diskriminan Variabel Peneltian Akar AVE dan Koefisien Korelasi 69
3.8 Hasil Uji Validitas Konvergen Tahap Kedua 70
3.9 Hasi Uji Validitas Diskriminan Tahap Kedua Variabel Peneltian Akar AVE dan Koefisien Korelasi 71
3.10 Hasil Uji Reliabilitas 72
3.11 Model Fit and Quality Indices 74
4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin 78
4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan 79
4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur 80
4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja 81
4.5 Kriteria Nilai Interval 83
4.6 Nilai Indeks Variabel Kreativitas Karyawan 83
4.7 Hasil Nilai Indeks Variabel Kemampuan Memberdayakan Bawahan *(Empowering Leadership)* 84
4.8 Nilai Indeks Variabel Kepeercayaan pada Pemimpin *(Trsut in Leader)* 85
4.9 Nilai Indeks Variabel Keyakinan Diri untuk Kreatif 87

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

4.10 Hasil Uji Analisis Kebaikan Model *(Goodness of Fir Model)*..... 88
4.11 Hasil Pengujian Hubungan Langsung antar Variabel..... 90

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

DAFTAR GAMBAR

Gambar **Hal.**

2.1 Triadic Reciprocal Causation 30
2.2 Kerangka Berfikir 57
3.1 Model tanpa Melibatkan Variabel Mediasi 76
3.2 Model dengan Melibatkan Variabel Mediasi 77
4.1 Hasil Uji Pengaruh Langsung 93
4.2 Hasil dengan Melibatkan Variabel Mediasi TIL 94
4.3 Hasil Uji Pengaruh Langsung EL pada EC 95
4.4 Hasil dengan melibatkan Variabel Mediasi CSE 96

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran **Hal.**

1. Surat Izin Penelitian 118
2. Surat Izin Melakukan Penelitian 121
3. Surat Telah Melakukan Penelitian 122
4. Hasil Back Translation Instrument 125
5. Kuisoner Penelitian 129
6. Tabulasi Studi Pendahuluan Kreativias Karyawan 135
7. Data Identitas Responden 138
8. Tabulasi Data 144
9. Output Pengujian WarpPLS 178
10. Dokumentasi 189

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aset vital untuk kelangsungan hidup organisasi saat ini maupun di masa yang akan datang yang berfungsi sebagai penggerak utama bagi setiap organisasi untuk menjalankan kegiatan atau proses kerja sebuah organisasi (Ratri &Palupiningdyah, 2014 :4). Setiap organisasi harus memiliki strategi agar mampu mempertahankan karyawan yang berkualitas. Karyawan yang berkualitas dengan andanya pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan memberikan kontribusi positif bagi kemajuan bisnis organisasi yang kemudian akan diberdayakan oleh organisasi (Murniasih & Sudarma, 2016: 25; Raharjo & Witiastuti, 2016: 348).

Lingkungan bisnis yang semakin kompetitif dan cepat berubah, menjadikan kreativitas dan inovasi sebagai faktor penting bagi kesuksesan sebuah organisasi (Chow, 2017: 1). Hal tersebut dikarenakan adanya perubahan teknologi yang pesat, siklus hidup produk yang pendek dan pengaruh globalisasi. Organisasi sebisa mungkin menumbuhkan pentingnya kreativitas sebagai inovasi dan kesuksesan organisasi memaksa untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kreativitas dan pemikiran inovatif (Özarallı, 2015:366). Kreativitas menjadi tahap pertama dalam proses inovasi (West, 2002:356). Kreativitas dan inovasi saling berhubungan tetapi, memiliki perbedaan yang jelas (Farabee, 2011:4). Kreativitas merupakan proses penciptaan ide dan gagasan baru mengenai

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

proses, layanan, produk dan prosedur yang bermanfaat sedangkan inovasi mengacu pada tahap selanjutnya untuk penerapan penciptaan ide dan gagasan baru yang bermanfaat (Anderson et al., 2014:2).

Pada penelitian ini, peneliti fokus pada kreativitas. Hal tersebut dikarenakan orang cenderung sangat peka terhadap ketidakpastian, risiko dan potensi yang nyata sehingga organisasi menganggap kreativitas sebagai faktor kunci kesuksesan tujuan organisasi jangka panjang dan organisasi yang ingin menjadi inovatif harus terlebih dahulu fokus menumbuhkan kreativitas dalam organisasi (Farabee, 2011:4). Organisasi saat ini berusaha mempromosikan daya saing dan merespon pasar yang berubah cepat dengan cara mempertahankan dan memperluas pasar. Organisasi berupaya keras untuk mengembangkan kreativitas karyawannya pada lingkungan bisnis. Organisasi semacam itu perlu perhatian tidak hanya cepat menanggapi pelanggan tapi juga solusi kreatif yang diberikan oleh karyawan (Mo & Yu, 2017:99). Karyawan menggunakan berbagai kemampuan, pengetahuan, pandangan, dan pengalaman untuk menghasilkan ide baru dalam pengambilan keputusan dan penyelesaian tugas secara efisien (Cheung & Wong, 2011:656). Kemampuan untuk menghasilkan ide dan solusi baru yang tepat dalam menghadapi permasalahan organisasi berasal dari karyawan yang kreatif.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Organisasi melihat kreativitas karyawan sebagai sumber keunggulan kompetitif karena memungkinkan karyawan untuk meningkatkan kinerja organisasi, investigasi proses, teknik atau produk baru (Chow, 2017). Kreativitas karyawan sebagai sumber ide kreatif yang baik, saat organisasi berada dalam

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

kondisi yang kurang stabil dalam menangani isu-isu mengenai perubahan tekonologi ataupun struktur manajemen (Ibrahim et al., 2016: 509). Organisasi perlu menerapkan sistem yang sesuai untuk mengespresikan kreativitas karayawan (Ibrahim et al., 2016: 510). Kreativitas karyawan dapat dirangsang melalui beberapa faktor antara lain, iklim organisasi, kepemimimpinan, budaya organisasi, sumber daya dan keterampilan, dan struktur organisasi (Andriopoulos, 2001:834).

Kepemimpinan sebagai faktor potensial yang mampu merangsang kreativitas karyawan (Mumford et al., 2002: 706). Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit mencapi tujuan organisasi (Ghoniyah & Masurip, 2011: 120). Kepemimpinan terbukti memberi pengaruh untuk meningkatkan ide dan perilaku kreatif karyawan yang selanjutnya ide tersebut menjadi produk yang bermanfaat (Mumford et al., 2002:706,Chow,2017). Pemimpin harus menggunakan strategi dan aktif berpartisipasi agar dapat mendorong karyawan dalam pembuatan ide baru (Mumford et al., 2002:721). Pemimpin menciptakan dan mengelola lingkungan, proses kerja, budaya organiasi dan strategi yang merangsang dan mempertahankan kreativitas, inovasi dan kesuksesan dalam organisasi (Ozarallı, 2015:367). Salah satu gaya kepemimpinan yang mampu merangsang kreativitas karyawan ialah kemampuan memberdayakan bawahan *(empowering leadership)* (Ahearne et al., 2005:946).

Kemampuan memberdayakan bawahan *(empowering leadership)* mengacu pada serangkaian perilaku pemimpin yang membagi kekuasaan serta tanggung

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

jawab kepada karyawan. Bentuk kemampuan memberdayakan bawahan antara lain memimpin dengan contoh, menunjukkan kepedulian pada tim ataupun organisasi, adanya pelatihan, pemberian informasi serta mengikut sertakan karyawan dalam pengambilan keputusan (Arnold et al., 2000:254-255). Pemimpin memberikan dorongan kepada karyawan agar mendapatkan hasil yang lebih baik. Dorongan yang diberikan pemimpin kepada karyawan agar dapat berpikir kritis untuk mengeksplorasi dan mengembangkan gagasan baru (Audenaert dan Decramer, 2016:1). Sehingga, karyawan merasa lebih bebas menerapkan ide-ide kreatif dalam pekerjaan (Ahearne et al., 2005:946).

Terdapat contoh yang menjelaskan kemampuan memberdayakan bawahan dapat merangsang kreativitas karyawan agar lebih efektif dan efisien dalam bekerja dengan cara pemberian pelatian. Salah satu pelatihannya ialah *"Comprehensive Credit Skill for Creadit Analyst"*. Pelatihan yang diberikan karyawan akan menambah pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang dilakukan secara kreatif. Cara untuk menganalisi kredit, karyawan dibekali dengan teknik "5C" yaitu *character, capacity, capital, condition, dan collateral.* Karyawan yang kreatif akan berani mengambil keputusan bahwa nasabah layak dan berhak untuk menerima kredit, apabila nasabah memenuhi syarat minimal 3C. Namun, untuk mengambil keputusan karywan juga melakukan diluar teknik 5 C yaitu bertanya dengan lingkungan sekitar baik tetangga ataupun aparat desa.

Dalam organisasi, pekerjaan dilakukan oleh karyawan profesional yang berusaha menjadi produktif sekaligus kreatif untuk mengembangkan produk,

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

layanan, proses baru, dan cara baru dalam berbisnis (Amabile et al., 2004:6). Kemampuan memberdayakan bawahan membantu karyawan menjadi kreatif, karyawan mencari alternatif untuk memecahkan masalah dengan mencari solusi kreatif terbaik dalam pengambilan keputusan (Audenaert dan Decramer, 2016:3). Kemampuan memberdayakan bawahanmembuat karyawan bertanggung jawab untuk memimpin dirinya sendiri. Pemimpin berbagi kekuasan dan menekankan pentingnya pekerjaan karyawan, sehingga karyawan secara kompeten mengejar tujuan kerja atas keputusan yang telah dibuat (Audenaert dan Decramer, 2016:3). Karyawan akan rela terlibat dalam sebuah pekerjaan saat diberdayakan oleh pimpinan yang dipercaya (Chow, 2017).

Kepercayaan pada pemimpin *(trust in leader)* dapat diartikan harapan atau kepercayaan terhadap kata-kata dan tindakan pemimpin yang memiliki niat baik untuk tim atau organisasi (Guinalíu dan Jordán, 2016:60). Karyawan yang memiliki kepercayaan pada pemimpin akan cenderung merasa aman dan nyaman karena pemimpin akan menanggapi pendapatnya, sehingga karyawan akan benar-benar terlibat dan bersedia membagi ide kreatif tanpa rasa takut terhadap masalah ditempat kerja, tindakan orang lain atau perubahan yang dibutuhkan. Namun, tanpa percaya pada pemimpin karyawan akan memilih untuk tetap diam menyimpan ide gagasannya dan ragu mengungkapkannya (Gao et al., 2011:787, Basharat et al., 2018:6). Kepercayaan pada pemimpin dapat menyebabkan kepercayaan diantara karyawan bahwa pemimpin memiliki kemampuan kepemimpinan yang baik dan menjaga lingkungan kerja dengan baik. Hal tersebut

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

membuat karyawan merasa kurang mendesak dalam menyuarakan gagasan untuk penyelesasian masalah (Gao et al., 2011:781-782).

Kemampuan memberdayakan bawahan *(empowering leadership)* memungkinkan karyawan untuk membentuk kepercayaan positif tentang bagaimana pemimpin menghargai gagasan baru yang diusulkan karyawan sehingga karyawan merasa bahwa pemimpin mengharapkan karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dengan mengemukakan pendapatnya. Hal tersebut, membuat karyawan percaya bahwa pemimpin tidak hanya mencari masukan tetapi juga mengelola masukan karyawan sebagai salah satu cara dalam penyelesaian masalah (Gao et al., 2011:790). Kepercayaan pada pemimpin membuat karyawan merasa aman, didukung, dan didorong untuk menjadi kreatif (Chow, 2017). Ketika karyawan menunjukan kepercayaan pada pemimpin, karyawan akan mengalami peningkatan kemampuan kreatif yang lebih besar serta membantu karyawan menciptakan kerjasama yang efektif dalam organisasi (Zhang dan Zhou, 2014:151; Sharkie dan Sharkie, 2009:491).

Karyawan yang percaya pada pemimpin akan dapat memusatkan perhatian pada tugas dan bersedia mengambil lebih banyak risiko (Mayer dan Gavin, 2005:883Madjar dan Ortiz-walters, 2014:130). Hal tersebut diharapkan membuat karyawan lebih banyak berkerja, menghasilkan karya dengan kualitas tinggi dan merasa nyaman terlibat dalam pengambilan keputusan yang berisiko (Mayer et al., 1995:711 Scott et al., 1994:600). Karyawan dengan tingkat kreativitas yang tinggi akan mendapatkan kepercayaan dari pemimpin sehingga pemimpin akan menyediakan sumber daya, dorongan dan dukungan yang diperlukan untuk

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

pengembangan gagasan baru (Madjar dan Ortiz-walters, 2014:130). Saat pemimpin yang dipercaya memberdayakan karyawan, seperti memberi kesempatan untuk mengeksplorasi dan bereksperimen maka ketidakpastian akan kreativitas berkurang. Hal ini meningkatkan kepercayaan diri karyawaan karena perilaku pemberdayaan pemimpin membuat karyawan memiliki keyakinan diriuntuk kreatif atau sering disebut dengan *creative self-efficacy* (Zhang dan Zhou, 2014:153).

Keyakinan diri untuk kreatif *(creative self-efficacy)* ialah keyakinan bahwa seseorang memiliki kemampuan untuk menghasilkan hasil kreatif (Tierney dan Farmer, 2002:1138). Hal tesebut juga dapat mengetahui seberapa besar seseorang mampu menyelesaikan tantangan dalam pekerjaannya (Wuryanti & Setiawan, 2017: 210). Keyakinan diri untuk kreatif dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Pemimpin akan menjadi pusat informasi yang dapat mempengaruhi hasil kreativitas pada karyawan (Puente-díaz, 2015: 4). Salah satu gaya kepemimpinan yang mempengaruhi keyakinan diri untuk kreatif adalah kemampuan memberdayakan bawahan *(empowering leadership).* Kemampuan memberdayakan bawahan menawarkan otonomi dan dukungan karyawan untuk mengejarkan tugas dan hal tersebut meningkatkan keyakinan diri pada peran karyawan (Mo & Yu, 2017: 104). Berdasarkan penelitian Zhang & Zhou (2014: 154), dengan adanya keyakinan diri untuk kreatif kemampuan memberdayakan bawahan dapat meningkatkan kreativitas, sehingga memungkinan organisasi untuk sepenuhnya menyadari kemampuan karyawannya untuk mengatasi peluang dan tantangan dalam organisasi.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

Keyakinan diri untuk kreatif muncul memberikan momentum untuk berkreativitas karena keyakinan yang kuat meningkatkan ketekunan dan membantu individu saat menghadapi tantangan (Tierney dan Farmer, 2002:1140). Seseorang yang memiliki tingkat keyakinan tinggi terhadap kemampuannya cenderung percaya dan melihat hambatan sebagai jenis tantangan (Sangsuk dan Siriparp, 2015:1334). Seseorang yang menganganggap kesulitan sebagai tantangan memiliki tujuan yang tinggi terhadap dirinya (Chen dan Zhang, 2017:2). Hal tersebut, menjadikan keyakinan diri untuk kreatif pada karyawan sebagai kunci untuk menjadi kreatif ditempat kerja. Dengan demikian karyawan yang memiliki keyakinan diri untuk kreatif akan terlibat dalam perilaku kreatif di dalam organisasi (Y.Gong, Huang dan Farh, 2009:767Tierney dan Farmer, 2002:1141,2011:281).

Keyakinan diri untuk kreatif *(creative self-efficacy)* telah membantu membangun dukungan konseptual dan empiris pada kinerja kreatif (Ellen dan Bronnick, 2009:22). Karyawan dengan peran kreatif yang kuat seiring berjalannya waktu cenderung konsisten mengerjakan tugas sehingga mempengaruhi daya kreativitasnya (Tierney dan Farmer, 2011:279). Karyawan yang memiliki keyakinan tingi cenderung lebih giat mengeksplorasi dan mencari potensi kreatif di dalam dirinya agar bisa melakukan perkerjaan dengan baik (Anggarwati dan Eliyana, 2015:91). Kinerja kreatif membutuhkan waktu dan usaha dengan tekun secara terus menerus agar dapat membentuk kreativitas. Karyawan yang memiliki keyakinan diri untuk kreatif akan dengan mudah menciptakan pemikiran gagasan baru dan produk kreatif. Keyakinan dalam diri karyawan mendorong untuk terus

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

berfikir dan menghasilkan solusi dalam segala hal terutama saat dihadapkan pada tantangan dan kesulitan kerja (Anggarwati dan Eliyana, 2015:93). Namun upaya meningkatkan keyakinan diri untuk kreatif dapat muncul dengan adanya pemimpin yang mampu memberdayakan karyawannya dan memberi motivasi agar menjadi kreatif (Mathisen, 2011:192).

Kemampuan memberdayakan bawahan *(empowering leadership)* belum tentu cukup untuk menghasilkan kreativitas karyawan (Chow, 2017). Dari perspektif afektif, kemampuan memberdayakan bawahan *(empowering leadership)* memberikan dorongan emosional, mendukung dan mengembangakan hubungan kepercayaaan pada pemimpin untuk peningkatan kreativitas karyawan (Ferrin dan Dirks, 2002: 617). Pemimpin yang memberdayakan bawahannya sesuai dengan aspek afektif dengan memberi perhatian dan rasa hormat, maka cenderung akan mendorong karyawan memiliki kepercayaan pada pemimpin *(trust in leader)* dan akan meningkatkan kreativitas dari diri karyawan (Ferrin & Dirks, 2002: 617 Zhang & Zhou, 2014:151). Pada penelitian Chow(2017), kepercayaan pada pemimpin *(trust in leader)* mampu memediasi pengaruh kemampuan memberdayakan bawahan *(empowering leadership)* pada kreativitas karyawan. Pada Penelitian ini, kemampuan memberdayakan bawahan *(Empowering Leadership)* diharapakan dapat memiliki pengaruh positif pada kepercayaan terhadap pemimpin *(trust in leader)* yang menyebabkan peningkatan kreativitas karyawan.

Tidak hanya itu, kemampuan memberdayakan bawahan *(empowering leadership)* dengan memberi dukungan untuk menjalankan tugas yang terstruktur

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

akan menghasilkan keyakinan diri *(self-efficacy)* pada karyawan untuk menghasilkan kinerja kreatif (Mo & Yu, 2017: 104). Upaya kreativitas seperti hubungan antara pemimpin dan karyawan juga berkembang kearah yang positif, karyawan yang memiliki keyakinan diri untuk kreatif *(creative self-efficacy)* yang lebih tinggi cenderung meningkatkan potensi kreatifnya menjadi hasil kreatif dan keyakinan tersebut memiliki peran penting dalam meningkatkan kreativitas (Mathisen, 2011:192; Diliello dan Houghton, 2011: 165). Sehingga, diharapkan kemampuan pemimpin dalam memberdayakan bawahan dapat memiliki pengaruh positif pada keyakinan diri untuk kreatif *(creative self-efficacy)* yang pada akhirnya akan meningkatkan kreativitas karyawan, hal tersebut sesuai dengan penelitian Zhang dan Zhou (2014) bahwa keyakianan diri untuk kreatif *(creative self-efficacy)* berhasil memediasi antara kemampuan memberdayakan bawahan *(empowering leadership)* pada kreativitas karyawan.

Penelitian ini dilakukan berdasarkan empat alasan. Alasan pertama, adanya perbedaan hasil mengenai hubungan antara kemampuan memberdayakan bawahan *(empowering leadership)* pada kreativitas karyawan. Sehingga, dalam penelitian ini peneliti akan melakukan penelitian kembali untuk membuktikan apakah hasil penelitian berpengaruh positif atau negatif diantara kemampuan memberdayakan bawahan *(empowering leadership)* pada kreativitas karyawan.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

Tabel 1.1
***Riset Gap* Kemampuan Memberdayakan Bawahan *(Empowering Leadership* pada Kreativitas Karyawan**

No	Penulis (Tahun)	Judul	Sample	Hasil
1.	Ziying Mo dan Yanling Yu (2017)	*The Mechanism of Empowering Leadership's Effect on Employee Creativity in DingTalk Alibaba Cobtext*	200 orang karyawan staff HR pada perusahaan perangkat lunak di Guangdong China	*Empowering Leadership* **berpengaruh positif** pada kreativitas karyawan
2.	Roellyanti (2015)	*Empowering Leadership* dan Peran *Intrinsic Motivation* sebagai Variabel Mediasi dalam Upaya Meningkatkan *Employee Creativity*	171 karyawan BPD wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta	*Empowering Leadership* **tidak terbukti berpengaruh** pada kreativitas karyawan

Sumber: Penelitian terdahulu

Alasan kedua, penelitian terdahulu melakukan pengujian mengenai pengaruh antara kemampuan memberdayakan bawahan *(empowering leadership)* pada kreativitas karyawan dengan kepercayaan pada pemimpin *(trust in leader)* sebagai variabel mediasi (Chow, 2017). Namun dalam penelitian ini, peneliti mencoba untuk melakukan penelitian pengaruh antara kemampuan memberdayakan bawahan pada kreativitas karyawan dengan memasukkan variabel pemediasi baru yaitu keyakinan diri untuk kreatif *(creative self-efficacy).* Pada penelitian Zhang dan Zhou (2014) keyakinan diri untuk kreatif mampu memediasi antara kemampuan memberdayakan bawahan pada kreatifitas karyawan.

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

Alasan ketiga, penelitian mengenai pengaruh antara kemampuan memberdayakan bawahan pada kreativitas karyawan jarang diteliti. Meskipun banyak penilitian yang ditujukan pada kreatifitas karyawan, namun masih sedikit yang mengaitkan dengan variabel kemampuan memberdayakan bawahan. Hal ini cukup disayangkan mengingat kreativitas karyawan dapat dirangsang melalui pemimpin yang mampu memberdayakan bawahan sehingga dapat menghasilkan kinerja yang kreatif (Chow, 2017). Kemampuan memberdayakan bawahan cenderung meningkatkan keberagaman kerja dan memberikan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan kinerja kreatif karyawan terhadap keseluruhan efektivitas organisasi (Zhang dan Bartol, 2010: 110; Arnold et al., 2000: 254-255). Dengan meningkatknya kreatifitas karyawan akan menjadikan keunggulan kompetitif bagi organisasi.

Alasan keempat, pada penelitian sebelumnya telah dilakukan penelitian mengenai hubungan kemampuan memberdayakan bawahanpada kreatifitas karyawan pada perusahaan manufaktur (Zhang dan Zhou, 2014: 153; Chow, 2017) dan perusahan perangkat lunak (Mo & Yu, 2017: 105). Namun, belum menyentuh pada objek kajian jasa perbankan milik negara. Saat ini perkembangan sektor perbankan membutuhkan kecepatan dalam persaingan. Kondisi tersebut membutuhkan kreativitas dalam menciptakan produk dan layanan sesuasi dengan kebutuhan masyarakat. Perkembangan perbankan yang dinamis tidak hanya dibutuhkan karyawan yang sekedar pintar tapi juga kreatif dalam menyelesaikan tugasnya sehingga hasil yang diperoleh akan maksimal.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

Perbankan milik negara merupakan suatu badan usaha perbankan yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisah. Daftar perbankan milik negara menurut *Indonesia Stock Exchange* (IDX) adalah Bank Rakyat Indonesia (BRI), Bank Negara Indonesia (BNI), Bank Mandiri dan Bank Tabungan Negara (BTN). Pada penelitian ini akan meneliti pada perbankan milik negara dikota Semarang.

Selanjutnya, untuk memperkuat hasil penelitian peneliti melakukan studi pendahuluan dengan menyebar kuisoner berupa item pertanyaan untuk variabel kreativitas karyawan dengan pilihan jawaban "Ya" dan "Tidak" yang kemudian akan dipresentasekan hasilnya seperti yang dilakukan (Ragas et al., 2017: 863).

Tabel 1.2 Penghitungan Jumlah Kuesioner

No	Nama Bank	Jumlah Karyawan	Penghitungan	Jumlah Kuisoner
1	Bank Rakyat Indonesia (BRI)	160	$N = \frac{160}{487} X\ 50$	16
2	Bank Tabungan Negara (BTN)	200	$N = \frac{200}{487} X\ 50$	21
3	Bank Negara Indonesia (BNI)	127	$N = \frac{127}{487} X\ 50$	13
Jumlah		487		50

Sumber: Diolah dari berbagai informasi bank

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

Tabel 1.3 Hasil Studi Pendahuluan Kreativitas Karyawan

No.	Item Pertanyaan	Ya	Tidak
1.	Saya menunjukan keaslian dalam pekerjaan saya Contoh: Ide-ide yang saya gunakan dalam menyeselesaikan pekerjaan murni berasal dari diri saya sendiri	80%	20%
2.	Saya berani mengambil risiko untuk menghasilkan ide baru pada pekerjaan saya Contoh: Saya berani menerapkan strategi baru yang berbeda dengan sebelumnya untuk menjada kepercayaan nasabah	14%	86%
3.	Saya menemukan kegunaan atau manfaat baru dari metode penyelesaian pekerjaan saya Contoh: saya dapat menyelesaikan pekerjaan dalam waktu yang singkat	56%	44%
4.	Saya mampu memecahkan masalah dalam pekerjaan saya	48%	52%
5.	Saya mencoba ide baru untuk meneyelesaikan masalah	54%	46%
6.	Saya mampu mengidentifikasi peluang yang ada Contoh: Saya mengambil kesempatan mengikuti berbagai *event* untuk mempromosikan produk baru kepada masyarakat	68%	32%
7.	Saya menciptakan ide baru yang bisa dijalankan sesuai dengan jenis pekerjaan saya Contoh: Saya adalah seorang *customer servise*, saya mampu menanggapi keluhan nasabah dengan cepat dan sabar daripada karyawan lain	50%	50%
8.	Saya menjadi *"role mode"* dalam menginisiasi kreativitas Contoh: Saya memberikan pelayanan sebaik mungkin sesuai dengan visi dari perusahaan untuk memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah	40%	60%

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

No.	Item Pertanyaan	Ya	Tidak
9.	Saya mampu menghasilkan ide-ide revolusioner dalam bidang pekerjaan saya Contoh: Saya memanfaatkan teknologi untuk memasarkan produk baru dari bank agar mampu dijangkau masyarakat secara luas	34%	66%

Sumber: Karyawan sektor perbankan milik negara

Berdasarkan studi pendahuluan pada karyawan perbankan milik negara di Kota Semarang, yang telah dilakukan pada tanggal 2 Mei sampai dengan 11 Mei 2018. Peneliti mendapati beberapa item tertentu yang menunjukan bahwa kreativitas karyawan belum optimal, dilihat pada tabel 1.4 yang menunjukan hasil presentase pemilihan jawaban "Tidak" yang melebihi 50%. Diantara beberapa item tertentu yang pertama ialah karyawan belum berani mengambil risiko untuk menghasilkan ide baru pada pekerjaannya. Hal ini dibuktikan dengan hasil studi pendahuluan karyawan yang menjawab "Tidak" sebanyak 86% dan "Ya" sebanyak 14%. Berdasarkan wawancara pada karyawan dan pihak HRD menyatakan bahwa karyawan belum berani mengambil risiko dikarenakan karyawan menganggap bahwa rahasia dan kepercayaan nasabah ialah nomor satu. Apabila satu karyawan melakukan kesalahan dalam pengambilan keputusan hal tersebut akan berdampak fatalpada kredibilitas perbankan. Sehingga, jika permasalahan yang dihadapi terlalu rumit dan sulit maka karyawan menggunakan prosedur standar kerja dari bank atau dapat dikatakan karyawan memilih jalur aman.

Kedua, karyawan belum mampu memecahkan permasalahan dalam pekerjaannya. Hal ini dibuktikan, karyawan yang menjawab "Tidak" sebanyak

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

52% dan "Ya" sebanyak 48%. Berdasarkan wawancara pada karyawan dan pihak HRD menyatakan bahwa apabila karyawan menemui sebuah permasalahan dalam sebuah pekerjaannya, karyawan belum bisa memecahkan permasalahan secara mandiri. Karyawan akan meminta bantuan pada rekan kerja atau atasan untuk membantu dan mengarahkan dalam pemecahan masalah. Sehingga, apabila karyawan dihadapkan pada situasi yang rumit dan mendesak maka tidak dapat bergerak dengan cepat dan cenderung lama atau kurang efisien waktu karena membutuhkan masukan dari pihak lain.

Ketiga, karyawan belum menjadi *"role mode"* dalam menginisiasi kreativitas. Salah satu contoh menjadi *"role mode"* ialah karyawan memberikan pelayanan sebaik mungkin sesuai dengan visi dan misi perusahaan untuk memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah. Namun hal tersebut belum sesuai dengan visi dan misi perusahaan yang menyatakan bahwa akan memberikan pelayanan prima unggul dan solusi yang bernilai tambah kepada seluruh nasabah selaku mitra. Hal ini dapat dilihat pada tabel 1.4 yang membuktikan bahwa karyawan yang memilih jawaban "Tidak" sebanyak 60% dan "Ya" sebanyak 40%. Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan dan pihak HRD menyatakan bahwa karyawan merasa kurang optimal dalam memberikan pelayanan kepada nasabah dikarenakan beban kerja karyawan yang tinggi dan jam kerja yang tidak sesuai dengan jadwal. Karyawan yang seharusnya bekerja dari pukul 08.00 WIB – 17.00 WIB, namun hampir setiap hari karyawan bekerja sampai pukul 19.00 WIB. Sehingga, dengan beban kerja yang tinggi ditakutkan karyawan kurang maksimal saat melayani nasabah.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

Keempat, Karyawan belum mampu menghasilkan ide-ide revolusioner dalam bidang pekerjaannya. Salah satu contoh karyawan belum menghasilkan ide revolusioner ialah karyawan kurang memanfaatkan teknologi untuk memasarkan produk baru dari bank agar mampu dijangkau masyarakat secara luas. Hal ini dibuktikan dengan hasil studi pendahuluan bahwa karyawan yang menjawab "Tidak" sebesar 66% dan "Ya" sebesar 34%, serta didukung oleh hasil wawancara dengan karyawan dan pihak HRD yang menjelaskan bahwa karyawan beranggapan bahwa masyarakat dalam target pasarnya akan lebih cepat memahami penjelasan mengenai produk perbankan saat bertemu dengan calon nasabah secara langsung. Sehingga bila karyawan ingin menciptakan ide revolusioner akan lebih sulit. Berdasarkan studi pendahuluan tersebut, masih ditemukan permasalahan fenomena dilapangan mengenai kurang optimalnya kreativitas karyawan. Sehingga, penting penelitian ini untuk dilakukan.

Berdasarkan uraikan latar belakang diatas peneliti termotivasi untuk melakukan penelitian yang berjudul **"Pengaruh Kemampuan Memberdayakan Bahawan pada Kreativitas Karyawan dengan *Trust in Leader* dan *Creative Self-Efficaacy* Sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan Perbankan Milik Negara di Kota Semarang"**.

1.2 Identifikasi Masalah

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Penelitian ini dilakukan atas beberapa permasalahan berikut:

1. Karyawan jarang mengeluarkan ide-ide yang dimilikinya dikarenakan kurangnya rasa keyakinan pada dirinya dan kurang memiliki kepercayaan pada

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

pemimpin. Disatu sisi, keyakinan diri untuk kreatif dan percaya pada pemimpin dapat muncul apabila pemimpin mampu memberdayakan bawahan.

2. Terdapat perbedaan hasil penelitian terdahulu dalam level analisis individu dan tim. Dimana masih diperlukan studi empiris lanjutan untuk mengetahui keterkaitan pengaruh kemampuan memberdayakan bawahan *(empowering leadership)*, kreativitas karyawan, percaya pada pemimpin dan keyakinan diri untuk kreatif di sektor perbankan milik negara Kota Semarang.

1.3 Cakupan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, maka perlu dilakukan cakupan masalah yang menjadi ruang lingkup dalam penelitian ini. Penelitian ini difokuskan pada jasa perbankan milik negara di Kota Semarang. Penelitian ini menguji pengaruh kemampuan memberdayakan bawahan *(empowering leadership)* pada kreativitas karyawan yang dimediasi oleh kepercayaan pada pemimpin dan keyakinan diri untuk kreatif. Perbankan milik negara merupakan organisasi yang berorientasi memberikan layanan jasa simpan pinjam untuk masyarakat. Hal ini menjadikan, karyawan perbankan harus memiliki daya kreatifitas untuk melayani dan menarik nasabah, sehingga target yang dipatok oleh organisasi dapat terlampaui. Penelitian ini melakukan pembatasan wilayah penelitian di Kota Semarang serta hanya fokus pada sektor perbankan milik negara, dikarenakan memiliki persaingan yang cukup ketat dan perncapaian target yang belum maksimal.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

1.4 Rumusan Masalah

Perusahaan jasa keuangan sektor perbankan memiliki orientasi yang fokus dalam melayani dan menarik nasabah dalam hal simpan pinjam. Banyaknya, perbankan yang ada di Kota Semarang, mengharuskan karyawannya untuk bersaing dalam melayani dan menarik nasabah. Salah satu cara agar perbankan berhasil ialah memiliki karyawan yang kreatif. Karyawan kreatif akan menjadi aset penting dalam pencapain tujuan organisasi. Karyawan kreatif akan dapat melayani nasabah dengan baik, sehingga nasabah akan merasa puas dan loyal pada organisasi dan dengan mudah menarik nasabah agar mau melakukan proses pendanaan di perbankannya.

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, maka pertanyaan penelitian yang dapat disusun sebagai berikut:

1. Apakah kemampuan memberdayakan bawahan *(empowering leadership)* berpengaruh pada kreativitas karyawan perbankan milik negara di Kota Semarang?
2. Apakah kemampuan memberdayakan bawahan *(empowering leadership)* berpengaruh pada kepercayaan pada pemimpin *(trust in leader)* pada karyawan perbankan milik negara di Kota Semarang?
3. Apakah kepercayaan pada pemimpin *(trust in leader)* berpengaruh pada kreativitas karyawan perbankan milik negara di Kota Semarang?
4. Apakah kemampuan memberdayan bawahan *(empowering leadership)* berpengaruh pada keyakinan diri untuk kreatif *(creative self-efficacy)* pada karyawan perbankan milik negara di Kota Semarang?

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

5. Apakah keyakinan diri untuk kreatif *(creative self-efficacy)* berpengaruh pada kreativitas karyawan perbankan milik negara di Kota Semarang?
6. Apakah kepercayaan pada pemimpin *(trsut in leader)* dapat memediasi antara kemampuan memberdayakan bawahan *(empowering leadership)* pada kreativitas karyawan perbankan milik negara di Kota Semarang?
7. Apakah keyakinan diri untuk kreatif *(creative self-efficacy)* dapat memediasi antara kemampuan memberdayakan bawahan *(empowering leadership)* pada kreativitas karyawan perbankan milik negara di Kota Semarang?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Untuk menguji pengaruh kemampuan memberdayakan bawahan *(empowering leadership)* pada kreativitas karyawan perbankan milik negara di Kota Semarang
2. Untuk menguji pengaruh kemampuan memberdayakan bawahan *(empowering leadership)* pada kepercayaan pada pemimpin *(trust in leader)* pada karyawan perbankan milik negara di Kota Semarang
3. Untuk menguji pengaruh kepercayaan pada pemimpin *(trust in leader)* pada kreativitas karyawan perbankan milik negara di Kota Semarang
4. Untuk menguji pengaruh kemampuan memberdayan bawahan *(empowering leadership)* pada keyakinan diri untuk kreatif *(creative self-efficacy)* pada karyawan perbankan milik negara di Kota Semarang

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

5. Untuk menguji pengaruh keyakinan diri untuk kreatif *(creative self-efficacy)* pada kreativitas karyawan perbankan milik negara di Kota Semarang
6. Untuk menguji pengaruh kemampuan memberdayakan bawahan *(empoering leadership)* pada kreativitas karyawan dengan kepercayaan pada pemimpin *(trsut in leader)* sebagai variabel mediasi pada karyawan perbankan milik negara di Kota Semarang
7. Untuk menguji pengaruh kemampuan memberdayakan bawahan *(empoering leadership)* pada kreativitas karyawan dengan keyakinan diri untuk kreatif *(creative self-efficacy)* sebagai variabel mediasi pada karyawan perbankan milik negara di Kota Semarang

1.6 Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diperoleh dengan adanya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.6.1 Manfaat Teoritis

a. Penelitian ini memberikan tambahan pengembangan ilmu mengenai kreativitas karyawan. Variabel kreativitas karyawan masih jarang diteliti, hal tersebut dikarenakan banyak penelitian yang hanya mengedepankan inovasi. Inovasi dan kreativitas saling berhubungan, namun untuk menjadi inovatif, seseorang harus terlebih dahulu fokus menumbuhkan kreativitasnya.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

b. Menambah referensi untuk penelitian variabel kemampuan memberdayakan bawahan *(empowering leadership).* Kemampuan memberdayakan bawahan merupakan turunan dari gaya kepemimpinan transformasional-transaksional yang lebih spesifik. Kemampuan memberdayakan bawahan lebih merujuk pada

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

kemampuan pimpinan untuk merangsang dan mendorong bawahannya agar mau menyuarakan pendapatnya dalam pengambilan keputusan. Sehingga, dengan adanya kemampuan memberdayakan bawahan karyawan dapat menuangkan ide-idenya.

c. Referensi untuk pengujian variabel keyakinan diri untuk kreatif. Mayoritas penelitian dengan variabel keyakinan diri untuk kreatif hanya diteliti pada ranah psikologis saja, namun seiring dengan perkembangan bisnis di bidang jasa perbankan dianggap sebagai salah satu variabel dalam meningkatkan kreativitas karyawan.

d. Peneliti ini dapat menunjukan pada pembaca bahwa terdapat variabel lain yang secara tidak langsung mempengaruhi kemampuan memberdayakan bawahandan kreativitas karyawan, yakni percaya pada pemimpin dan keyakinan diri untuk kreatif. Jika percaya pada pemimpin dan keyakinan diri untuk kreatif dapat memediasi, maka penelitian ini dapat menjadi referensi selanjutnya yang menguji pengaruh kemampuan memberdayakan bawahan *(empowering leadership)* pada kreativitas karyawan melalui percaya pada pemimpin dan keyakinan diri untuk kreatif.

1.6.2 Manfaat Praktis

Manfaat praktis yang dapat diperoleh dengan adanya penelitian berikut adalah:

1. Bagi karyawan

a. Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi karyawan untuk mulai membangun hubungan baik dengan atasan atau rekan kerja. Hal ini

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

dilakukan agar karyawan memiliki rasa percaya kepada pemimpin dan keyakinan diri untuk kreatif sehingga dapat meningkatkan kreativitasnya.

b. Penelitian ini memberikan kesadaran pada karyawan akan pentingnya kreativitas dalam pekerjaan. Sehingga pekerjaan yang dikerjakan akan lebih cepat diselesaiakan dengan pengambilan keputusan yang efektif dan efisien.

c. Penelitian ini memberi informasi kepada karyawan bahwa percaya dengan pemimpin dan keyakinan diri untuk kreatif dapat meningkatkan kreativitasnya. Karyawan yang percaya dengan pemimpin dan keyakinan diri untuk kreatif akan berani mengeluarkan pendapat berupa gaagasan baru atau ide kreatif untuk penyelesaian permasalahan yang ada diorganisasi sehingga karyawan akan merasa bahwa ide mereka didengar oleh pemimpin, hal tersebut dapat meningkatkan kreativitas karyawan.

2. Bagi Manajemen Bank

a. Penelitian ini dapat menjadikan refrensi untuk organisasi agar memberi ruang akan hadirnya kreativitas karyawan di dalam organisasi dimana karyawan bekerja.

b. Penilitian ini dapat menjadi masukan untuk menentukan kebijakan didalam meningkatkan kreativitas karyawan sehingga dapat mendukung efektivitas organisasi dengan kinerja yang lebih baik.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

1.7 Orisinalitas

Adapun orisinalitas dari penelitian ini yaitu:

a. Pada penelitian sebelumnya, mayoritas variabel kreativitas karyawan dikaitkan dengan gaya kepemimpinan transformasional (Gong et al., 2009: 765;Jaiswal

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

& Dhar, 2015: 30). Gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang paling populer selama tiga dekade terakhir, sehingga telah banyak penelitian dilakukan. Namun, pada penelitian ini menggunakan variabel kemampuan pemimpin dalam memberdayakan bawahannya *(empowering leadership)* yang dihubungkan dengan variabel kreativitas karyawan. Sehingga dengan adanya kemampuan pemimpin untuk memberdayakan karyawan di tempat kerja maka akan merangsang ide-ide kreatifnya.

b. Pada penelitian sebelumnya hanya menggunakan variabel pemediasi kepercayaan pada pemimpin *(trust in leader)* (Chow, 2017). Namun, pada penelitian ini menambah variabel pemediasi baru yaitu keyakinan diri untuk kreatif *(creative self-efficacy)*. Keyakinan diri untuk kreatif diharapkan menjadi variabel yang secara tidak langsung mempengaruhi kemampuan memberdayakan bawahan *(empowering leadership)* pada kreativitas karyawan. Sehingga menambah kebaruan dalam penelitian selanjutnya.

c. Pada penelitian sebelumnya, dilakukan dengan objek penelitian pada sektor manufaktur (Zhang & Zhou, 2014; Chow, 2017) dan objek perusahaan perangkat lunak (Mo & Yu, 2017). Namun, pada penelitian kali ini penulis mengantinya pada karyawan sektor jasa perbankan milik negara.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teori Utama *(Grand Theory)*

2.1.1 Teori Struktur Intelek *(Structure of Intelect)*

Baer (2011: 75) Teori struktur intelek disampaikan oleh Joy Paul Guilfrod pada tahun 1950 dalam pidato keprisedenannya kepada Asosiasi Psikologis Amerika *(American Psycological Association)* dan dipublikasikan dibeberapa artikel. Teori struktur intelek merupakan sebuah teori skala besar yang menjelaskan tentang kemampuan intelektual dan intelegensi manusia yang berkembang hingga 150 kemampuan distrik. Teori struktur intelek sukses dikenal oleh banyak kalangan sehingga secara bertahap "pemikiran divergen" disebut juga sebagai kreativitas dalam banyak penelitian dan teori mengenai kreativitas. Pemikiran divergen yang dikaitkan dengan kreativitas memiliki 16 faktor yang dikelompokan menjadi empat kategori :

1. Kelancaran *(fluency)* yaitu kemampuan untuk menghasilkan sejumlah ide-ide besar atau solusi masalah dalam waktu singkat.
2. Fleksibilitas *(flexibility)* yaitu kemampuan untuk mengusulkan berbagai pendekatan untuk masalah tertentu.
3. Orisinalitas *(originality)* yaitu kemampuan untuk menghasilkan hal baru berupa ide-ide asli
4. Elabirasi *(elaboration)* yaitu kemampuan untuk melakukan pengembangan dan perbaharuan ide sehingga dapat menciptakan atau menyempurnakan sebuah ide.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

Menurut teori struktur intelek oleh (Guilford, 1988: 1-4) kreativitas digambarkan berbentu kubus dengan masing-masing dimensi mewakili faktor-faktor intelektual yang berbeda, dimensi-dimensi tersebut ialah sebagai berikut:

a. Dimensi operasi mencakup enam operasi atau proses intelektual secara umum yaitu kognisi, kemampuan untuk memahamii, menemukan dan menjadi sadar akan informasi. Rekaman memori, kemampuan untuk menyandikan informasi. Retensi memori, kemampuan untuk mengingat informasi. Produksi yang berbeda, kemampuan untuk menghasilkan banyak solusi kreatif untuk masalah. Produksi konvergen, kemampuan untuk menyimpulkan solusi tunggal untuk pemecahan masalah. Evaluasi, kemampuan untuk menilai apakah informasi akurat, konsisten, atau valid.
b. Dimensi isi, mencakup lima tipe informasi dalam operasi yang diterapkan.kategori-kategori yang berbeda pada dimensi isi adalah visual, informasi dirasakan melalui penglihatan. Auditori, infomasi dirasakan melalui pendengaran. Perilaku, informasi berupa tindakan individu. Simbolik, informasi berupa simbol atau tanda. Sematik, informasi yang disajikan secara lisan.
c. Dimensi produk, mencakup hasil penerapan operasi tertentu untuk isi tertentu. Terdapat enam jenis produk yaitu unit (satuan), kelas (sekumpulan unit yang memiliki ciri yang sama), hubungan (keterkaitan anatar satu unit dengan unit lain, sistem (sebuah struktur yang terorganisir secara menyeluruh), transformasi (perubahan, perspektif, konversi atau mutsi menjadi

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

pengetahuan), implikasi (prediksi, kesimpulan, konsekuensi, atau antisipasi pengetahuan).

Teori struktur intelek menjadi *grand theory* untuk variabel kreativitas karyawan. Hal tersebut dikarenakan kreativitas merupakan proses penciptaan ide dan gagasan baru mengenai proses, layanan, produk dan prosedur yang bermanfaat.

2.1.2 Manajemen Partisipatif *(Participative Management)*

Sashkin (1984: 5) Lima puluh tahun penelitian telah menunjukan bahwa manajemen partisipatif jika diterapkan dengan benar dan efektif maka dapat meningkatkan kinerja, produktivitas, dan kepuasan kerja. Manajemen partisipatif muncul karena banyak peneliti yang menjelaskan mode manajemen atau teknik dalam *"stewpot"* berlabel partisitipatif dari tim untuk membangun kualitas kehidupan kerja dengan jam kerja yang fleksibel. Manajemen partisipatif dibagi menjadi empat area:

1. Karyawan dapat berpartisipasi dalam pengaturan tujuan
2. Karyawan dapat berpatisipasi dalam pembuatan keputusan
3. Karyawan berpartisipasi dalam memecahkan proses penyelesaian masalah
4. Partisipasi dapat melibat pembuatan perubahan dalam organisasi yaitu kegiatan pengembangan organisasi.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Dengan demikian karyawan dapat berpatisipasi dalam salah satu atau semua dari empat area pada satu waktu. Terdapat tiga metode utama partisipatif yang berlaku untuk keempat bidang area:

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

1. Karyawan dapat berpatisipasi sebagai individu-indibidu pembuat keputusan sendiri seperti menetapakan tujuan karyawan sendiri.
2. Berpartisipasi sebagai bagian dari tim antara manajer dan karyawan
3. Karyawan bisa berpartisipasi sebagai anggota grup dengan manajer dan rekan kerja

Manajemen partisipatif menjadi *grand theory* untuk variabel kemampuan memberdayakan bawahan *(empowering leadership)*. Hal tersebut dikarenakan kemampuan memberdayakan bawahan merupakan gaya kepemimpinan dimana adanya pembagian kekuasan pada karyawan dengan memberi dorongan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan sehingga akan tercapainya tujuan dan strategi dalam organisasi.

2.1.3 Teori Keterikatan Dyad Vertikal *(Vertical Dyad Linkage)*

Teori keterikatan dyad vertikal atau *vertical dyad linkage* (VDL) menjelaskan bahawa pemimpin membedakan bawahan berdasarkan kontribusi karyawan kontribusi karyawan dalam unit kerja seperti karyawan yang dapat berkontribusi lebih untuk menyelesaikan tanggungjawabnya. Teori VDL menunjukan bahwa pemimpin membedakan bawahan berdasarkan komptensi dan ketrampilan, kepercayaan atasan kepada karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya tanpa melakukan pengawasan langsung. Hal tersebut dapat menilai motivasi karyawan dalam menjalankan tanggungjawab dari atasan sehingga atasan akan lebih memperhatikan karyawan dan hubungan diantara atasan dan bawahan akan lebih dekat (Liden & Graen, 1980: 451).

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

Selanjutnya, Dansereau et al (1975: 47) setelah lebih dari dua puluh tahun penelitia, menjelaskan ulasan terbaru dari model kontemporer mencakup dua asumsi mengenai kepemimpinan, antara lain:

1. Anggota unit organisasi yang melapor kepada atasannya yang cukup homogen pada dimensi yang relevan, misalkan persepsi, interpretasi, dan reaksi yang dapat dipertimbangkan sebagai satu kesatuan "kelompok kerja".
2. Seorang atasan berperilaku yang pada dasarnya sama dengan cara yang ditentukan masing-masing anggotanya.

Salah satu pendekatan alternatif untuk kepemimpinan yang tidak termasuk pembatasandari dua asumsi tersebut berfokus padahubungan antara atasan dan anggotanya. Perdekatan ini memungkinan untuk kasus di mana masing-masing terdapat hubungan dyad vertikal yang terkandung dalam sebuah unit berbeda secara radikal.

Teori keterikatan dyad vertikal menjadi *grand theory* untuk variabel percaya pada pemimpin *(trust in leader)*. Hal tersebut dikarenakan percaya pada pemimpin merupakan kepercayaan atau kepuasan antara bawahan kepada pimpinan dikarenakan pimpinan memiliki kemampuan yang tinggi dan niat baik untuk tim dan organisasi.

2.1.4 Teori Kognitif Sosial *(Social Cognitive Theory)*

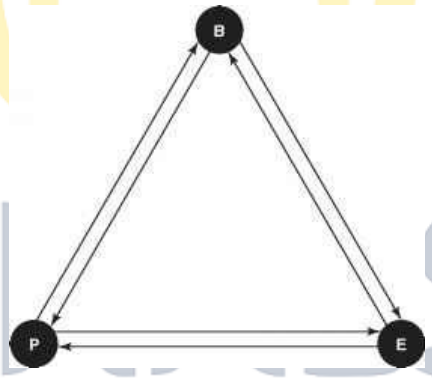
UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Teori kognitif sosial merupakan sebuah teori perluasan teori behaviorisme yang menekankan pentingnya perilaku, lingkungan dan kognisi sebagai faktor kunci dalam perkembangan. Kerangkateoritis awalnya diberi nama teori belajar sosial (Bandura,1986: 350). Bandura menjelaskan bahawa etika seseorang belajar,

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

seseorang tersebut dapat secara kognitif mewakili atau mengubah pengalamannya baik pengalaman lingkunagan atau perilaku. Bandura yakin bahwa seorang belajar tidak hanya melalui pengalaman, tetapi mengamati apa yang dilakukan oleh orang lain. Belajar mengamati sering disebut dengan *"modeling*". Peniru atau meniru sesungguhnya tidak tepat untuk mengganti kata modelling, karena modelling bukan sekedar meniru atau mengulangi apa yang dilakukan orang model (orang lain), tetapi modelling melibatkan penambahan atau pengurangan tingkah laku yang teramati, menggenerakisir berbagai pengamat sekaligus, melibatkan proses kognitif (Alwisol, 2005: 366).

Bandura (1986: 359) *social cognitive theory* mengkonseptualisasikan struktur kausal interaksional sebagai penyebab *triadic reciprocal causation.* Dalam konsep ini tindakan manusia adalah hasil interaksi anatar tiga variabel yaitu lingkungan, perilaku, dan kognitif/manusia.



Gambar 2.1 Triadic Reciprocal Causation

Triadic reciprocal causation ditampilkan dalam gambar 2.1, B merupakan gambaran dari perilaku *(behavior),* E merupakan gambaran dari lingkungan eksternal *(external enviroment)* dan P merupakan gambaran dari manusia itu

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

sendiri *(person)*, termasuk gender, kedudukan sosial, ukuran, dan penampilan fisik yang menarik dari orang tersebut, tetapi lebih ditekankan pada faktor kognitif seperti pikiran, penilaian, memori, wawasan, dan lainnya.

Bandura menggunakan istilah 'timbal balik' untuk mengindikasikan adanya interaksi dari dorongan-dorongan, tidak hanya suatu tindakan yang sama atau berlainnan. Ketiga faktor yang berhubungan timbal balik tidak perlu mempunyai kekuatan yang sama atau memberikan kontribusi yang setara. Menurut bandura, komponen dari *triadic reciprocal causation* adalah *self-efficacy*. Kemampuan seseorang akan meningkat apabila memiliki self-efficacy yang tinggi yaitu keyakinan untuk melalukan suatu perilaku yang akan menghasilkan perilaku yang diinginkandalam suatu situasi khusus.

Social cognitive theory menjadi *grand theory* untuk variabel Keyakinan diri untuk kreatif *(Creative Self-efficacy)*. Hal tersebut dikarenankan, *self-efficacy* merupakan salah satu pembentuk adanya keyakinan diri dalam diri seseorang untuk melalukan aktifitas yang bermanfaat baginya. *Self-efficacy* juga merujuk pada motivasi untuk bertindak. Apabila seseorang yakin untuk berkreativitas maka seseorang tersebut akan dapat mengeluakan ide-ide untuk mencapai hasil kreatifnya.

2.2 Kajian Variabel penelitian

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

2.2.1 Kreativitas Karyawan

1. Pengertian Kreativitas Karyawan

Kreativitas berasal dari kata *'to create'* artinya membuat. Dengan kata lain, kreativitas adalah kemampuan seseorang untuk membuat sesutu, apakah itu

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

dalam bentuk ide, langkah, atau produk (Sudarma,2013: 9). Terdapat beberapa pengertian kreativitas menurut beberapa ahli, antara lain:

a. West (2002: 357) Kreativitas mencakup proses yang mengarah pada membuatan penciptaan ide dan gagasan baru yang berharga.
b. Anderson et al (2014: 2) Kreativitas merupakan proses penciptaan ide dan gagasan baru mengenai proses, layanan, produk dan prosedur yang bermanfaat.
c. Oldham dan Cummings(1996: 608) Mendefinisikan kreativitas sebai hasil-hasil ide atau prosedur yang harus dalam dua kondisi, yaitu harus bersifat baru dan harus berpotensi atau berguna untuk sebuah organisasi.

Ide dianggap baru jika ide tersebut relatif unik dan dianggap berguna jika memiliki potensi untuk kemajuan organisasi baik langsung ataupun tidak langsung, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang (Shalley et al., 2004: 934). Kreativitas pada organisasi muncul dikarenakan adanya perilaku kreatif dari individu atau disebut kreativitas karyawan. Karyawan harus bisa berfungsi sebagai mekanisme pekerjaan dengan mewujudkan ide-ide baru dan sesuai dengan situasi yang ada, hal tersebut dapat mendorong dirinya untuk melakukan pekerjaan pada tingkat yang diinginkannya dan juga sebagai strandar terhadap tugas yang dapat dievaluasi (Shalley, 1991: 180). Sehingga, menurut Jain & Jain (2017: 295) kreativitas karyawan adalah komponen dari dalam individu yang melibatkan ide-ide baru dan berharga untuk peningkatan keberlanjutan dan keberhasilan organisasi.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kreativitas karyawanmerupakan proses untuk menciptakan sesuatu baru yang bermanfaat,

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

baik berupa ide, gagasan, layanan, prosedur, produk dan untuk menyelesaikan sebuah permasalah dengan pengambilan keputusan yang efektif untuk pencapaian tujuan organisasi.

2. Aspek-aspek Kreativitas

Kreativitas dapat dijabarkan dalam empat aspek atau "empat P', yaitu *press, process, product* dan *person* (Munandar,2009:45-46). Pendapat tersebut, sejalan dengan Sudarma (2013:17-20) kreativitas dapat dijabarkan dalam empat aspek kreativitas yaitu:

1. Pendorong *(Press)*

   Kreativitas seseorang dapat terbentuk dengan adanya dorongan internal dari dirinya sendiri berupa hasrat dan hasrat untuk mencipta atau bersibuk diri secara kreatif maupun dorongan eksternal dari lingkungan sosial dan psikologis. Dorongan yang diperoleh individu akan menjadikannya bebas untuk mengekspresikan idenya menjadi sebuah karya yang bermanfaat.

2. *Proses*

   Proses membentukan individu menjadi kreatif meliputi tahap persiapan, adanya waktu, ketekunan, keuletan serta kerja keras. Sehingga akan menimbulkan sebuah pemikiran kreatif dari dalam diri individu. Namun kreativitas juga dapat dimaknai sebagai proses mengelola informasi, melakukan sesuatu atau membuat sesuatu.

3. Produk

   Produk kreatif dapat dikategorikan menjadi tiga kategori, yaitu produk itu harus nyata, adanya kebaruan dan produk itu adalah hasil dari kualitas unik

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

individu dalam berinteraksi dengan lingkungannya. Dimana adanya sebuah kesenjangan atau sesuatu yang ditanyakan, kemudian individu akan membuat dugaan dan merumusakan masalah tentang kekurangan, lalu setelah itu akan mengevaluasi dan menguji dugaan yang telah ia buat sebelum mengkomunikasikan hasilnya.

4. Pribadi *(person)*

   Kreativitas merupakan ungkapan (ekspresi) dari keunikan individu dalam interaksi dengan lingkungannya. Ungkapan kreatif dari dalam individu yang unik diharapkan menimbulkan ide-ide baru yang bermanfaat bagi dirinya atau sekelilingnya.

3. Indikator Ktreativitas Karyawan

Terdapat tiga indikator mengenai Kreativitas Karyawan (Tierney et al., 1999: 620) yaitu meliputi:

a. Menunjukan originalitas dalam pekerjaannya

   Karyawan menunjukan karakteristik khusus yang berbeda dengan karyawan lainnya dalam mengerjakan pekerjaanya

b. Mengambil resiko dalam menemukan ide baru dalam pekerjaannya

   Karyawan berani mengambil resiko dalam menyelasaikan pekerjaannya dengan mengeluarkan gagasan-gagasan baru.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

c. Mengidentifikasi peluang untuk produk/proses baru

   Karyawan mampu mengidentifikasi mengenai peluang yang ada dalam menciptakan sebuah produk atau ide baru yang berbeda dari yang sudah ada sebelumnya.

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

2.2.2 Kemampuan Memberdayakan Bawahan *(Empowering Leadership)*

1. Pengertian Kemampuan Memberdayakan Bawahan

(Pearce et al., 2003: 238) memperluas model tipologi kepemimpinan transformasional-transaksional dengan mengembangkan empat tipologi kepemimpinan berdasarkan analisis historis dari literatur kepemimpinan. Empat tipologi tersebut ialah kepemimpinan direktif, kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional dan *empowering leadership*. Beberapa pengertian *empowering leadership* menurut para ahli, antara lain:

a. Konczak et al., (2000: 307) Kemampuan memberdayakan bawahan *(empowering leadership)* adalah gaya kepemimpin dengan mempengaruhi pengikut melalui pendelegasian wewenang serta mengarahkan karyawan untuk ikut serta dalam pengambilan keputusan dalam sebuah pekerjaan.
b. Ahearne et al., (2005: 949) Kemampuan memberdayakan bawahan melibatkan peningkatan makna kerja dengan mendorong partisipasi dalam pengambilan keputusan, mengungkap kepercayaan dalam kompetensi dan menghapus rintangan otonomi dan kinerja.
c. (Amundsen & Martinsen, 2014: 3) Kemampuan memberdayakan bawahan *(empowering leadership)* adalah proses mempengaruhi pengikut melalui pembagian kekuasaan, dukungan motivasi dan dukungan pengembangan dengan maksud mendukung pengalaman karyawan dari kemandirian, motivasi dan kemampuan bekerja mandiri dalam batas-batas tujuan dan strategi organisasi secara keseluruhan.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan kemampuan memberdayakan bawahan *(empowering leadership)* adalah gaya kepemimpinan dimana adanya pembagian kekuasan pada karyawan dengan memberi dorongan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan sehingga akan tercapainya tujuan dan strategi dalam organisasi.

2. Indikator *Empowering Leadership*

Terdapat enam indikator mengenai kemampuan memberdayakan bawahan *(empowering leadership)* (Konczak et al., 2000: 307) yaitu meliputi:

a. Pendelegasian Wewenang

Pendelegasian wewenang mengacu pada melibatkan kekuatan berbagi wewenang antara atasan dan bawahan.

b. Akuntabilitas

Akuntabilitas mengacu pada perubahan dalam otoritas yang disertai perbaikan sistem pengukuran kinerja untuk memastikan bahwa individu dan tim dievaluasi dan bertanggujawab atas kinerjanya.

c. Mengarahkan dalam pengambilan keputusan

Mengarahkan dala pengambilan keputusan mengacu pada penggunaan tim oleh pemimpin untuk mendapatkan informasi dan masukan dari anggota tim dalam mengambil keputusan. Kategori ini termasuk perilaku mendorong anggota tim untuk mengekspresikan ide dan pendapat karyawan.

d. Berbagi informasi

Berbagi informasi mengacu pada penyebaran informasi perusahaan yang menyeluruh seperti visi dan misi serta informasi penting lainnya.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

e. Pengembangan ketrampilan

Pengembangan ketrampilan mengacu pada peran pemimpin sebagai salah satu yang memfasilitasi dari pada mengarahkan dan mengendalikan, dengan porposi yang signifikan dari pemimpin. Pemimpin memastikan bahwa karyawan mendapat pelatihan dan berkembang ketrampilannya sesuai kebutuhan untuk mendukung upaya pemberdayaan.

f. Pelatihan untuk kinerja kreatif

Pelatihan untuk kinerja kreatif mengacu pada pemimpin yang mendorong mengambilan keputusan dengan mengeluarkan ide-ide baru, memberikan umpan balik kinerja, memberi arahan mengenai kesalahan dijadikan sebagai pembelajaran.

2.2.3 Kepercayaan pada Pemimpin *(Trust in Leader)*

1. Pengertian Kepercayaan pada Pemimpin *(Trust in Leader)*

Terdapat beberapa pengertian kepercayaan pada pemimpin *(trust in leader)* menurut para ahli antara lain:

a. Mayera et al., (1995: 712) Kepercayaan adalah kesediaan suatu pihak untuk bergantung pada pihak lain serta harapan pihak lain akan membalas jika seseorang bekerja sama.

b. Guinalíu dan Jordan (2016: 60) Kepercayaan pada pemimpin *(trust in leader)* dapat diartikan harapan atau kepercayaan terhadap kata-kata dan tindakan pemimpin yang memiliki niat baik untuk tim atau organisasi.

c. Conger et al., (2000: 761) Kepercayaan pada pemimpin *(trust in leader)* anteseden vital dalam kepuasan karyawan dengan pemimpin karena keduanya

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

berasal dari keadaan afektif, misalkan kekaguman dan keadaan kognitif, misalkan pemimpin dijunjung tinggi karena kemampuannya.

Berdasarkan pengertian diatas kepercayaan pada pemimpin *(trust in leader)* merupakan kepercayaan atau kepuasan antara bawahan kepada pimpinan dikarenakan pimpinan memiliki kemampuan yang tinggi dan niat baik untuk tim dan organisasi.

2. Keuntungan Kepercayaan pada Pemimpin *(Trust in Leader)*

Menurut Robbins dan Timothy (2015 : 270-271) Terdapat empat keuntungan karyawan yang memiliki rasa percaya pada pemimpin antara lain:

a. Kepercayaan mendorong pengambilan risiko

Setiap para karyawan memutuskan untuk melakukan kegiatan yang berbeda dengan cara yang biasanya dan menggunakan arahan dari pemimpin untuk mengambil keputusan dala pengambilan risiko.

b. Kepercayaan memfasilitaasi pembagian informasi

Ketika para pemimpin memberikan gagasan untuk karyawan dengan mendengarkan secara adil dan secara secara aktif melakukan perubahan, maka para karyawan akan lebih bersedia untuk menyuarakan pendapatnya.

c. Mempercayai kelompok lebih efektif

Ketika seorang pemimpin menetapkan suatu tindakan kepercyaan dalam sebuah kelompok, maka anggota akan bersedia untuk saling membantu satu sama lain dan mengerahkan upaya ekstra, yang mana akan meningkatkan kepercayaan.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

d. Kepercayaan mendorong produktivitas

Kepentingan yang mendasar dari perusahaan terlihat dipengaruhi secara positif oleh kepercayaan. Para pekerja yang mempercayai para pemimpin cenderung untuk menerima peringkat yang lebih tinggi. Karyawan akan memberi tanggapan menaruh kecurigaan dengan menyembunyikan informasi dan secara diam-diam mengejar kepentingannya.

3. Indikator Kepercayaan pada Pemimpin *(Trust in Leader)*

Terdapat tiga indikator yang mempengaruhi kepercayaan pada pemimpin *(trust in leader)* (Guinalíu & Jordán, 2016: 65) yaitu meliputi:

a. Benevolence

Sejauh mana perserpi positif seseorang kepada individu yang layak untuk dipercaya, yaitu hubungan dimana ada niat baik diantara kedua belah pihak.

b. Integritas

Sejauh mana orang tersebut dipandang sebagai orang terhormat dan kata kata yang diucap sesuai dengan tindakannya.

c. Ability

Sejauh mana kapasitas seseorang untuk melakukan atau mengerjakan tugas secara spresifik dalam pekerjaannya.

2.2.4 Keyakinan Diri untuk Kreatif *(Creative Self-efficacy)*

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

1. Pengertian Keyakinan Diri untuk Kreatif *(Creative Self-efficacy)*

Konsep *creative self-efficacy* merupakan pengembangan dari *self-efficacy* dan *creativity* (Tierney & Farmer, 2002: 1137). Terdapat beberapa pengertian

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

Keyakinan Diri untuk Kreatif *(Creative Self-efficacy)* menurut para ahli antara lain:

a. Tierney & Farmer (2002: 1138) Keyakinan diri untuk kreatif adalah keyakinan pada kemampuan individu dalam memproduksi hasil yang kreatif.
b. Gong et al., (2009: 766) Keyakinan diri untuk kreatif didasarkan pada keyakinan akan pengetahuan dan ketrampilan diri sendiri untuk menghasilkan kreativitas.
c. Houghton & Diliello (2011: 232) Keyakinan diri untuk kreatif merupakan persepsi yang melibatkan diri sendiri sebagai orang yang pandai dalam pemecahan masalah kreatif dan meunculkan generasi ide baru.

Berdasarkan pengertian diatas keyakinan diri untuk kreatif *(creative self-efficacy)* merupakan keyakinan pada kemampuan diri untuk memproduksi hasil kreatif sehingga dapat digunakan untuk memecahan masalahan secara kreatif.

2. Manfaat Keyakinan Diri *(Self-Efficacy)*

Pentingnya *self-efficacy* dalam kehidupan sehari-hari tentunya memiliki manfaat bagi seseorang. MenurutLunenburg (2011: 2), *self-efficacy* memiliki manfaat sebagai berikut:

a. Keyakinan diri mempengaruhi tujuan seseorang untuk memiliki pekerjaan untuk dirinya sendiri *(self-efficacy influences the goods that employees choose for themselves),* seseorang dengan tingkat keyakinan diri yang rendah cenderung menetapkan tujuan yang relatif rendah, sebaliknya sesorang dengan tingkat keyakinan diri tinggi maka akan menetapkan tujuan yang tinggi pula.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

b. Keyakinan diri mempengarui pembelajaran serta mengarahkan seseorang saat bekerja *(self-efficacy influences learning as well as the effort that people exert on the job).* Seseorang dengan keyakinan diri yang tinggi akan bekerja keras dan berusaha belajar menyelesaikan tugas baru, karena orang tersebut memiliki keyakinan yang tinggi untuk mencapai keberhasilan.Sedangkan seseorang yang memiliki keyakinan diri yang rendah maka akan sedikit berusaha untuk belajar dan menyelesaikan tugas yang kompleks karena usahanya diyakini tidak akan berhasil.

c. Keyakinan diri mempengaruhi ketekunan seseorang dalam menyelesaikan tugas baru dan sulit *(self-efficacy influences the persistence which people attempt new and difficult).* Seseorang dengan keyakinan diri yang tinggi yakin bahwa dapat belajar dan melakukan tugas tertentu, sehingga dapat bertahan ketika terjadi masalah. Sedangkan sesorang dengan keyakinan diri yang rendah maka cenderung menyerah jika terjadi masalah meskipun belum mengerjakan atau menyelesaikan.

3. Indikator Keyakinan Diri untuk Kreatif *(Creative Self-efficacy)*

Terdapat tiga indikator yang mempengaruhi keyakinan diri untuk kreatif (Tierney & Farmer, 2002: 1141) yaitu meliputi:

a. Pandai menghasilkan ide-ide baru

Mampu memperoleh gagasan yang belum pernah ditemukan sebelumnya sehingga hal tersebut terlihat baru dan menarik

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Edited with the trial version of FlexiPDF
To remove this notice, visit www.flexipdf.com

b. Kemampuan memecahan masalah secara kreatif

Suatu tindakan untuk menyelesaikan masalah dengan sudut pandang lain sehingga masalah dapat selesai dengan cepat dan efisien.

c. Memiliki kemampuan pengembangan gagasan dengan baik

Pemikiran seseorang untuk menyampaikan ide secara rinci, jelas dan struktur terhadap apa yang dipikirkan sehingga membuat orang lain menjadi paham apa yang dimaksudnya.

2.3 Kajian Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dijadikan sebagai dasar acuan dalam penyusunan penelitian ini dan sebagai perbandingan serta pendukung antara penelitian terdahulu dan penelitian berikutnya.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Objek Penelitian	Hasil
Pengaruh Empowering Leadership pada Kreativitas Karyawan				
1.	Irene Hau Siu Chow (2017)	*The mecanism underlying the empowering leadership-creativity relationship*	15 perusahaan manufaktur dengan 100 supervisor di Southem China	Hasil penelitian menunjukan bahwa: *Empowering leadership* **berpengaruh positif** pada kreativitas karyawan
2.	Ziying Mo dan Yanliang Yu (2017)	*The Mechanism of Empowering Leadership's Effect on Employee Creatuvity in DingTalk Alibaba Context*	200 orang karyawan staff HR pada Perusahaan perangkat lunak di Guangdong China	Hasil penelitian menunjukan bahwa: *Empowering leadership* **berpengaruh positif** pada kreativitas karyawan

UNNES UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Edited with the trial version of FlexiPDF
To remove this notice, visit www.flexipdf.com

3.	Slatten, Svensson, & Svaeri (2011)	*Empowering leadership and the influence of a humorous work climate on service employees' creativity and innovative*	72 karyawan fronline hotel di Olso Norway	Penelitian menunjukan bahwa *empowering leadership* **berpengaruh positif** pada kreativitas karyawan dam pekerjaan frontline
4.	Xiaomeng Zhang dan Jing Zhou (2014)	*Empowering leadeship, uncertainty avoidance, trust, and employee creativity*	Studi 1 369 karyawan manufaktur di China Studi 2 390 karyawan manufaktur logam non besi	Hasil penelitian menunjukan bahwa: *Empowering leadership***berpengaruh positif** pada kreatifitas karyawan
5.	Roellyanti (2015)	*Empowering Leadership* dan Peran *Intrinsic Motivation* sebagai Variabel Mediasi dalam Upaya Meningkatkan *Employee Creativity*	171 karyawan BPD wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta	*Empowering Leadership* **tidak terbukti berpengaruh** pada kreativitas karyawan
Pengaruh Empowering Leadership pada Kepercayaan pada Pemimpin				
1	Irene Hau Siu Chow (2017)	*The mecanism underlying the empowering leadership-creativity relationship*	15 perusahaan manufaktur dengan 100 supervisor di Southem China	Hasil menunjukan bahwa: *Empowering leadership* **berpengaruh positif** pada percaya pada pemimpin
Pengaruh Kepercayaan pada Pemimpin pada Kreativitas Karyawan				
1.	Irene Hau Siu Chow	*The mecanism underlying the*	15 perusahaan manufaktur	Hasil menunjukan

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Edited with the trial version of FlexiPDF
To remove this notice, visit www.flexipdf.com

	(2017)	*empowering leadership-creativity relationship*	dengan 100 supervisor di Southem China	bahwa: Percaya pada pemimpin **berpengaruh positif** pada kreativitas karyawan
2.	Nora Madjar dan Rowena Ortis-Walters (2009)	*Trust in supervisors and Trust in Customers: Their Independent, Relative, and Joint Effects on Employee Performance and Creativity*	176 Stylists dari 14 Paul Mitchell salon kecantikan di timur laut Amerika Serikat	Hasil penelitian menunjukan bahwa: Karyawan dengan tingkat kepercayaan pada supervisor tinggi akan menunjukan kreativitas yang tinggi
3.	M. Chen, Chang, & Hung (2008)	*Social capital and creativity in R&D project teams*	54 tim proyek R&D Perusahaan Berteknologi Tinggi di Taiwan	Hasil menunjukan bahwa: Saling percaya antara atasan dan bawahan **tidak berpengaruh** pada kreativitas karyawan
Pengaruh Empowering Leadership pada Keyakinan Diri untuk Kreatif				
1.	Michael Ahearne, John Mathieu dan Adam Rapp (2005)	*To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empo werment Behavior on Customer Satisfation and Performance*	254 perwakilan penjualan divisi perawatan kesehatan wanita dan yang mendapat tanggapan survey sebesar 231	Hasil menunjukan bahwa *leadership empowering behavior***berpengaruh positif** pada keyakinan diri penjual

Edited with the trial version of FlexiPDF
To remove this notice, visit www.flexipdf.com

2.	Biemann, Kearney, & Marggraf (2015)	*Empowering leadership and managers career perceptions: examining effect at both individual and team level*	2393 karyawan dalam posisi kepemimpinan di 704 kelompok perusahaan farmasi besar dengan kantor pusat di Jerman	Hasil menunjukan bahwa: Kemampuan pemimpin memberdayakan bawahan **berpengaruh positif** keyakinan diri untuk berkarir pada level individu
Pengaruh Keyakinan Diri untuk Kreatif pada Kreativitas Karyawan				
1.	Yanhong Chen dan Li Zhang (2017)	*Be creative as proactive? The impact of creative self-efficacy on employee creativity: proactive perspective*	370 karyawan fultime dari empat perusahaan milik negara di Timur Laut China	Hasil menyimpulkan bahawa creative self-efficacy **berpengaruh positif** pada kreativitas karyawan
2.	Pamela Tierney dan Steven M. Farmer (2011)	*Creative Self-efficacy Development and Creative Perfomance Over Time*	278 karyawan Penyedia jasa sosial milik negara	Hasil menunjukan bahwa : Meningkatnya *creative self-efficacy* **berhubungan positif** pada peningkatan kinerja kreatif
Pengaruh Empowering Leadership pada Kreativitas Karyawan dengan Percaya pada Pemimpin Sebagai Variabel Pemediasi				
1.	Irene Hau Siu Chow (2017)	*The mecanism underlying the empowering leadership-creativity relationship*	15 perusahaan manufaktur dengan 100 supervisor di Southem China	Hasil menunjukan bahwa: Percaya pada pemimpin **dapat memediasi** antara *empowering leadership* dan kreativitas karyawan

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Edited with the trial version of FlexiPDF
To remove this notice, visit www.flexipdf.com

1.	Xiaomeng Zhang dan Jing Zhou (2014)	*Empowering leadership, uncertainty avoidance, trust, and employee creativity*	Studi 1 369 karyawan manufaktur di China Studi 2 390 karyawan manufaktur logam non besi	Hasil menunjukan bahwa: *Creative self-efficacy* **memediasi** antara *empowering leadership* pada kreativitas karyawan
2.	Ziying Mo dan Yanliang Yu (2017)	*The Mechanism of Empowering Leadership's Effect on Employee Creatuvity in DingTalk Alibaba Context*	200 orang karyawan staff HR pada Perusahaan perangkat lunak di Guangdong China	Hasil menunjukan bahwa: *self-efficacy* **mampu memediasi** antara *empowering leadership* pada kreativitas karyawan

2.4 Kerangka Berfikir

1. Pengaruh Kemampuan Memberdayakan Bawahan *(Empowering Leadership)* pada Kreativitas Karyawan

Karyawan yang diberdayakan pemimpin dengan cara mengarahkan karyawan dalam pengambilan sebuah keputusan akan mendorong karyawan berkontribusi dalam pengambilan keputusan. Pemimpin akan mendapat masukan atau informasi dari karyawan dalam pengambilan keputusan, dengan adanya pemimpin yang memberdayakan bawahan, karyawan akan berusaha mencari solusi terbaik dan mengeluarkan ide gagasan baru dalam pengambilan keputusan (Audenaert & Decramer, 2016:3). Sehingga untuk memunculkan gagasan atau ide kreatif karyawan dalam keikut sertaannya dalam pengambilan keputusan diperlukan adanya pemimpin yang mampu memberdayakan bawahannya.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

2. Pengaruh Kemampuan Memberdayakan Bawahan *(Empowering Leadership)* pada Kepercayaan terhadap Pemimpin

Kepercayaan pada pemimpin merupakan hal penting dalam pencapain tujuan organisasi, dengan adanya kepercayaan pada pemimpin karyawan akan rela terlibat dalam sebuah pekerjaan. Kepercayaan karyawan pada pemimpin dapat dibentuk apabila pemimpin mampu memberdayakan bawahannya (Chow, 2017). Karyawan yang diberdayakan oleh pemimpin akan membentuk kepercayaan yang positif. Hal tersebut dikarenakan pemimpin mengharapkan dan menghargai partispasi karyawan untuk mengeluarkan gagasannya dalam pengambilan keputusan, tidak hanya itu pemimpin juga memberi pendelegasian wewewenang kepada karyawan, sering berbagi informasi, serta pemimpin selalu mengembangkan ketrampilan karyawan dengan pelatihan.

3. Pengaruh Kepercayaan terhadap Pemimpin *(Trust in Leader)* pada Kreativitas Karyawan

Percaya pada pemimpin dapat menyebabkan kepercayaan diantara karyawan bahwa pemimpin memiliki kemampuan kepemimpinan yang baik dan menjaga lingkungan kerja dengan baik (Gao et al., 2011: 781). Kepercayaan pada pemimpin membuat karyawan merasa aman, didukung, dan didorong untuk menjadi kreatif (Chow, 2017). Ketika karyawan menunjukkan kepercayaan pada pemimpin, karyawan akan mengalami peningkatan kemampuan kreatif yang lebih besar dengan cara berbagi ide atau pendapat serta membantu karyawan menciptakan kerjasama yang efektif dalam organisasi (Sharkie & Sharkie, 2009:

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

491; Zhang & Zhou, 2014: 151). Sehingga, dengan adanya kepercayaan pada pemimpin dapat meningkatkan kreativitas pada diri karyawan.

4. Pengaruh Kemampuan Memberdayakan Bawahan *(Empowering Leadership)* pada Keyakinan Diri untuk Kreatif

Pearce et al (2003: 283) Memperluas model tipologi kepemimpinan transformasional-transaksional dengan mengembangakan empat tipologi kepemimpinan berdasarkan analisis historis dari literature kepemimpinan. Salah satunya ialah *empowering leadership.* Kemampuan pemimpin memberdayakan bawahan menawarkan otonomi dan dukungan untuk mengejarkan tugas-tugas tidak terstuktur yang akan meningkatkan keyakinan pada diri karyawan (Mo & Yu, 2017: 104). Pemimpin akan menjadi pusat informasi yang dapat mempengaruhi hasil kreativitas pada karyawan (Puente-díaz, 2015: 4). Dengan pemberian tugas-tugas dan pemberian informasi tersebut akan merangsang ide dan gagasan karyawan untuk dituangkan dalam pekerjaanya. Sehingga, dengan adanya kemampuan memberdayakan bawahan akan meningkatkan keyakinan diri untuk kreatif.

5. Pengaruh Keyakinan Diri untuk Kreatif *(Creative Self-Efficacy)* pada Kreativitas Karyawan

Keyakinan diri untuk kreatif muncul memberikan momentum karyawan untuk berkreativitas. Hal tersebut dikarenakan, karyawan akan memiliki keyakinan yang kuat untuk meningkatkan ketekunan dan membantu individu saat menghadapi tantangan (Tieney dan Farmer, 2002: 1140). Karyawan yang memiliki keyakinan diri untuk kreatif akan dengan mudah menciptakan ide dan

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

gagasan baru yang kreatif. Karyawan yang yakin dengan kemampuan kreatifnya seiring berjalannya waktu akan cenderung konsisten dalam mengerjakan tugasnya dengan mengeluarkan ide-ide barunya (Tierney dan Farmer, 2011: 279). Sehingga, dengan konsistennya karyawan dalam mengerjakan tugas-tugasnya akan mempengaruhi daya kreativitasnya.

6. Pengaruh Kemampuan Memberdayakan Bawahan *(Empowering Leadership)* pada Kreativitas Karyawan melalui Kepercayaan terhadap Pemimpin

Kemampuan memberdayakan bawahan *(empowering leadership)* belum tentu cukup untuk menghasilkan kreativitas karyawan (Chow, 2017). Dari perspektif afektif kemampuan memberdayakan bawahan memberikan dorongan emosional, mendukung dan mengembangkan hubungan kepercayaan pada pemimpin untuk peningkatan kreativitas karyawan (Ferrin dan Dirks, 2002: 617). Pemimpin yang memberdayakan bawahannya sesuai dengan aspek afektif dengan memberi perhatian dan rasa hormat, maka cenderung akan mendorong karyawan percaya pada pemimpin dan akan menciptakan kreativitas dari diri karyawan (Ferrin dan Dirks, 2002: 617; Zhang & Zhou, 2014; 151). Sehingga, kemampuan memberdayakan bawahan dapat meningkatkan kreativitas karyawan apabila karyawan memiliki rasa percaya pada pemimpin.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

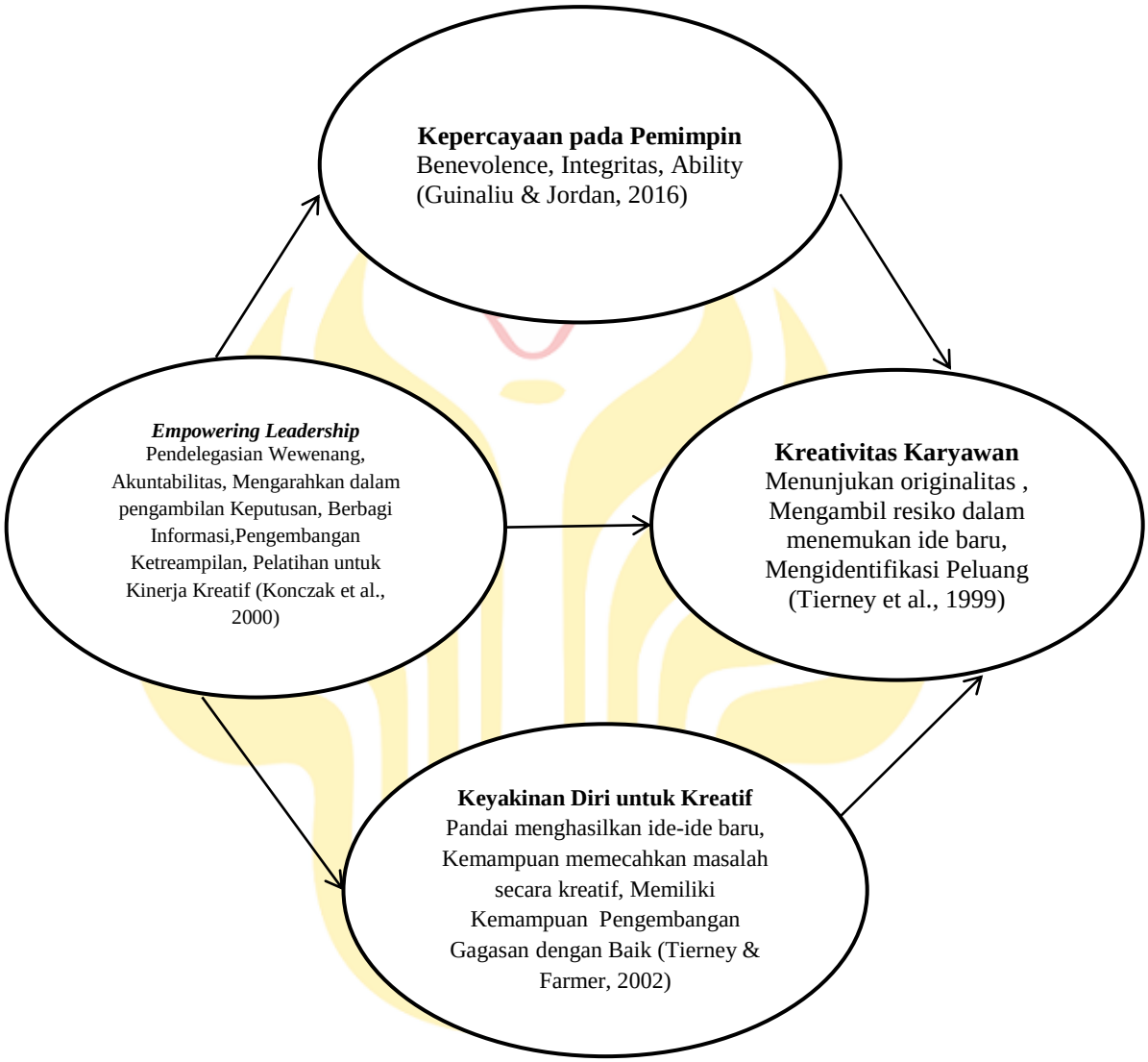
7. Pengaruh Kemampuan Memberdayakan Bawahan *(Empowering Leadership)* pada Kreativitas Karyawan melalui Keyakinan Diri untuk Kreatif

Kemampuan memberdayakan bawahan *(empowering leadership)* dengan memberi dukungan untuk menjalankan tugas yang terstruktur akan menghasilkan keyakinan diri *(self-efficacy)* pada karyawan untuk menghasilkan kinerja kreatif (Mo & Yu, 2017: 104). Keyakinan diri untuk kreatif dapat ditandai dengan karyawan yang pandai dalam menghasilkan ide-ide baru, memiliki kemampuan dalam memecahkan masalah dan pengembangan gagasan dengan baik. Upaya kreativitas seperti hubungan antara pemimpin dan karyawan juga berkembang ke arah yang positif, karyawan yang memiliki keyakinan diri untuk kreatif *(creative self-efficacy)* yang lebih tinggi cenderung meningkatkan potensi kreatifnya menjadi hasil kreatif dan keyakinan tersebut memiliki peran penting dalam meningkatkan kreativitas (Mathisen, 2011: 192; Diliello dan Houghton, 2011: 165).

Berdasarkan pemikikiran teoritis tersebut maka kerangka penelitian dapat digambarkan sebagai berikut

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran Penelitiaan

2.5 Hipotesis Penelitian

Sugiyono (2015: 96) Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis dapat

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban empiris dengan data.

Hipotesis dalam penelitian ini adalah

H1: Kemampuan memberdayakan bawahan *(empowering leadership)* berpengaruh positif pada kreativitas karyawan

H2: Kemampuan memberdayakan bawahan *(empowering leadership)* berpengaruh positif pada kepercayaan pada pemimpin *(trust in leader)* pada karyawan

H3: Kepercayaan pada pemimpin *(trust in leader)* berpengaruh positif pada kreativitas karyawan

H4: Kemampuan memberdayakan bawahan *(empowering leadership)* berpengaruh positif pada keyakinan diri untuk kreatif *(creative self-efficacy)* pada karyawan

H5: Keyakinan diri untuk kreatif *(creative self-efficacy)* berpengaruh positif pada kreativitas karyawan

H6: Kemampuan memberdayakan bawahan *(empowering leadership)* berpengaruh positif pada kreativitas karyawan melalui kepercayaan pada pemimpin *(trsut in leader)* pada karyawan

H7: Kemampuan memberdayakan bawahan *(empowering leadership)* berpengaruh positif pada kreativitas karyawan melalui keyakinan diri untuk kreatif *(creative self-efficacy)* pada karyawan

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab IV, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai beriku:

1. Adanya pengaruh positif dan signifikan antara kemampuan memberdayakan bawahan *(empowering leadership)* pada kreativitas karyawan perbankan milik negara di Kota Semarang.
2. Adanya perngaruh positif dan signifikan antara kemampuan memberdayakan bawahan *(empowering leadership)* pada kepercayaan pada pemimpin pada karyawan perbankan milik negara di Kota Semarang.
3. Adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepercayaan pada pemimpin pada kreativitas karyawan perbankan milik negara di Kota Semarang.
4. Adanya pengaruh positif dan signifikan kemampuan memberdayakan bawahan *(empowering leadership)* pada keyakinan diri untuk kreatif karyawan perbankan milik negara di Kota Semarang.
5. Adanya pengaruh positif dan signifikan keyakinan diri untuk kreatif pada kreativitas karyawan perbankan milik negara di Kota Semarang.
6. Adanya pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara kemampuan memberdayakan bawahan pada kreativitas karyawan melalui kepercayaan

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

pada pemimpin pada karyawan perbankan milik negara di Kota Semarang.

7. Adanya pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara kemampuan memberdayakan bawahan pada kreativitas karyawan melalui keyakinan diri untuk kreatif pada karyawan perbankan milik negara di Kota Semarang.

6.1 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan, maka saran yang dapat diberikan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

a. Teoritis

1. Saran untuk penelitian mendatang, diharapkan dapat memperluas sampel sehingga hasil penelitian lebih tergeneralisasi.
2. Penelitian yang akan datang diharapkan dapat mengeksplorasi kemampuan pemimpin memberdayakan bawahan dan masih perlu dilakukan penelitian pada aspek yang sama untuk menguji kekonsistenan dari hasil penelitian ini. Hasil penelitian ini juga dapat dijadikan bahan referensi untuk memperkuat landasan teori tentang bagaimana pengaruh kemampuan pemimpin memberdayakan bawahan pada kreativitas karyawan yang dimediasi percaya terhadap pemimpin dan keyakinan diri untuk kreatif.
3. Penelitian yang akan datang diharapkan dapat melalukan penelitian pada objek yang berbeda misalnya pada sektor swasta, perusahaan media telekomunikasi untuk menggeneralisasikam hasil penelitian.

b. Praktis

Bagi Perbankan Milik Negara di Kota Semarang

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

a. Karyawan perbankan milik negara dikota Semarang memiliki nilai indeks terendah sebesar 66,55 pada item pertanyaan karyawan belum berani mengambil risiko. Sehingga, dengan kurang beraninya kayawan dalam pengambilan risiko dari pihak perbankan menyelenggrakan sebuah pelatihan misalnya pelatihan manajemen risiko untuk karyawan.
b. Kemampuan pemimpin memberdayakan bawahan pada karyawan perbankan milik negara dikota semarang memiliki nilai indeks terendah sebesar 61 pada item pemimpin memberi tanggung jawab kepuasan pelanggan. Sehingga atasan atau pemimpin diharapkan dapat meningkatkan kualitas pelayanan dengan cara memberikan wewenang penuh kepada karyawan beserta percaya terhadap tugas yang diberikan kepada karyawan.
c. Kepercayaan pada pemimpin oleh karyawan perbankan milik negara dikota Semarang memiliki nilai indeks terendah sebesar 77,09 pada item memiliki pengetahuan dalam mengelola tim. Sehingga diharpkan pemimpin mampu mengelola dan memberdayakan tim yang ada dengan cara pemberian instruksi yang jelas dan dapat memahami karakter masing-masing karyawan.
d. Keyakinan diri untuk kreatif karyawan perbankan milik negara memiliki nilai indeks terendah sebesar 69,64 pada item karyawan pintar dalam menghasilkan ide baru. Sehingga, dengan kurang optimalnya karyawan dalam menghasilkan ide-ide baru, pemimpin dapat memberi informasi mengenai pelatihan yang ada diluar perusahaan agar karyawan dapat

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

mengikuti pelatihan tersebut atau pemimpin menyelanggarakan pelatihan seperti pelatihan analisis pemasaran ataupun teknik komunikasi yang dapat menambah pengetahuan dan keyakian pada diri karyawan untuk melakukan pekerjaan.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

DAFTAR PUSTAKA

Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To Empower Or Not To Empower Your Sales Force? An Empirical Examination Of The Influence Of Leadership Empowerment Behavior On Customer Satisfaction And Performance. *Journal Of Applied Psychology*, *90*(5), 945–955. Https://Doi.Org/10.1037/0021-9010.90.5.945

Alwisol. 2005. *Psikologi Kepribadian*. Malang : Universitas Muhammadiyah Malang Pers.

Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader Behaviors And The Work Environment For Creativity: Perceived Leader Support. *Leadership Quarterly*, *15*(1), 5–32. Https://Doi.Org/10.1016/J.Leaqua.2003.12.003

Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering Leadership : Construct Clari Fi Cation , Conceptualization , And Validation Of A New Scale. *The Leadership Quenterly*, *25*, 487–511.

Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation And Creativity In Organizations: A State-Of-The-Science Review, Prospective Commentary, And Guiding Framework. *Journal Of Management*, *40*(5), 1297–1333. Https://Doi.Org/10.1177/0149206314527128

Andriopoulos, C. (2001). Determinants Of Organisational Creativity: A Literature Review. *Management Decision*, *39*(10), 834–841. Https://Doi.Org/10.1108/00251740110402328

Anggarwati, A., & Eliyana, A. (2015). The Influence Of Creative Self-Efficacy Towards Creativity With Job Satisfaction As Intervening Variable At PT . Smile Island Surabaya. *International Journal In Economics And Business Administration*, *III*(1), 90–99.

Arikunto, Suharsimi. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek.* Jakarta: PT Rineka Cipta.

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), 249–269. Https://Doi.Org/10.1002/(SICI)1099-1379(200005)21:3<249::AID-JOB10>3.0.CO;2-#

Audenaert, M., & Decramer, A. (2016). When Empowering Leadership Fosters Creative Performance: The Role Of Problem-Solving Demands And Creative Personality. *Journal Of Management And Organization*, 1–15.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

Https://Doi.Org/10.1017/Jmo.2016.20

Baer, J. (2011). Why Grand Theories Of Creativity Distort, Distract, And Disappoint. *The International Journal Of Creativity & Problem Solving*, *21*(1), 73–100.

Biemann, T., Kearney, E., & Marggraf, K. (2015). Empowering Leadership And Managers Â€™ Career Perceptions : Examining Effects At Both The Individual And The Team Level. *The Leadership Quarterly*. Https://Doi.Org/10.1016/J.Leaqua.2015.03.003

Bandura, A. (1986). *Social foundation of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Chen, M.-H., Chang, Y.-C., & Hung, S.-C. (2008). Social Capital And Creativity In R & D Project Teams. *R&D Management*, *38*(1), 21–34.

Chen, Y., & Zhang, L. (2017). Be Creative As Proactive ? The Impact Of Creative Self-Efficacy On Employee Creativity : A Proactive Perspective. *Chur Psychol*, 1–10.

Cheung, M. F. Y., & Wong, C. (2011). Transformational Leadership, Leader Support, And Employee Creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, *32*(7), 656–672. Https://Doi.Org/10.1108/01437731111169988

Chow, I. H. S. (2017). The Mechanism Underlying The Empowering Leadership-Creativity Relationship. *Leadership & Organization Development Journal*. Https://Doi.Org/10.1108/LODJ-03-2016-0060

Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Menon, S. T. (2000). Charismatic Leadership And Follower E € Effects. *Journal Of Organizational Behavior*, *21*(July 1998), 747–767.

Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach To Leadership Within Formal Organizations A Longitudinal Investigation Of The Role Making Process. *Organizational Behavior And Human Performance*, *13*, 46–78.

Diliello, T. C., & Houghton, J. D. (2011). The Journal Of Psychology : Interdisciplinary And Applied Narrowing The Creativity Gap : The Moderating Effects Of Perceived Support For Creativity. *The Journal Of Psychology Interdiscilinary And Applied*, *145*(3), 151–172. Https://Doi.Org/10.1080/00223980.2010.548412

Ellen, G., & Bronnick, K. S. (2009). Creative Self-Efficacy : An Intervention Study. *International Journal Of Educational Research*, *48*, 21–29.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Edited with the trial version of FlexiPDF To remove this notice, visit www.flexipdf.com

Https://Doi.Org/10.1016/J.Ijer.2009.02.009

Farabee, A. M. (2011). Person-Organization Fit As A Barrier To Employee Creativity, 1–145.

Ferdinand, Augusty. (2014). *Metode Penelitian Manajemen Edisi 5*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Ferrin, D. L., & Dirks, K. T. (2002). Trust In Leadership : Meta-Analytic Findings And Implications For Research And Practice. *Journal Of Applied Psychology*, *87*(4), 611–628. Https://Doi.Org/10.1037//0021-9010.87.4.611

Gao, L., Janssen, O., & Shi, K. (2011). Leader Trust And Employee Voice: The Moderating Role Of Empowering Leader Behaviors. *Leadership Quarterly*, *22*(4), 787–798. Https://Doi.Org/10.1016/J.Leaqua.2011.05.015

Ghoniyah, N., & Masurip. (2011). Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Komitmen. *Journal Dinamika Manajemen*, *2*(2), 118–129.

Gong, Y., Huang, J., & Farh, J.-L. (2009). Employee Learning Orientation , Transformational Leadership , And Employee Creativity : The Mediating Role Of Employee Creative Self-Efficacy. *Academy Of Management Journal*, *52*(4), 765–778.

Guilford, J. . (1988). Some Changes In The Structure-Intellect Model. *Educal And Psychological Measurement*, 1–4.

Guinalíu, M., & Jordán, P. (2016). Building Trust In The Leader Of Virtual Work Teams. *Spanish Journal Of Marketing - ESIC*, *20*(1), 58–70. Https://Doi.Org/10.1016/J.Reimke.2016.01.003

Houghton, J. D., & Diliello, T. C. (2011). Leadership Development : The Key To Unlocking Individual Creativity In Organizations. Https://Doi.Org/10.1108/01437731011039343

Ibrahim, H. I., Isa, A., & Shahbudin, A. S. M. (2016). Organizational Support And Creativity: The Role Of Developmental Experiences As A Moderator. *Procedia Economics And Finance*, *35*, 509–514. Https://Doi.Org/10.1016/S2212-5671(16)00063-0

Jain, R., & Jain, C. (2017). Employee Creativity : A Conceptual Framework. *Management And Labour Studies*, *41*, 294–313. Https://Doi.Org/10.1177/0258042X16676664

Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2015). International Journal Of Hospitality

Edited with the trial version of FlexiPDF To remove this notice, visit www.flexipdf.com

Management Transformational Leadership , Innovation Climate , Creative Self-Efficacy And Employee Creativity : A Multilevel Study. *International Journal Of Hospitality Management*, *51*, 30–41. Https://Doi.Org/10.1016/J.Ijhm.2015.07.002

Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000). Defining And Measuring Empowering Leader Behaviors: Development Of An Upward Feedback Instrument. *Educal And Psychological Measurement*, *60*, 301–313. Https://Doi.Org/10.1177/00131640021970420

Liden, R. C., & Graen, G. B. (1980). Generalizability Of The Vertical Dyad Linkage Model Of Leadership Generalizability Of The Vertical Dyad Linkage Model Of Leadership Liden , Robert C ; Graen , George. *The Academy Of Management Journal*, *23*(3), 451–465. Https://Doi.Org/10.2307/255511

Lunenburg, F. C. (2011). Self-Efficacy In The Workplace : Implications For Motivation And Performance, *14*(1), 1–6.

Madjar, N., & Ortiz-Walters, R. (2014). Trust In Supervisors And Trust In Customers : Their Independent , Relative , And Joint Effects On Employee Performance And Creativity Trust In Supervisors And Trust In Customers : Their Independent , Relative , And Joint Effects. *Human Performance*, *22*, 37–41. Https://Doi.Org/10.1080/08959280902743501

Mathisen, G. E. (2011). Organizational Antecedents Of Creative Self-Efficacy. *Organizational Antecedents Of Creative Self-Efficacy*, *20*(3), 185–195. Https://Doi.Org/10.1111/J.1467-8691.2011.00606.X

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model Of Organizational Trust Author (S): Roger C . Mayer , James H . Davis And F . David Schoorman Source : The Academy Of Management Review , Vol . 20 , No . 3 (Jul ., 1995), Pp . 709-734 Published By : Academy Of Management Stable UR. *Journal Of Management Behavior*, *20*(3), 709–734.

Mayer, R. C., Davis, J. H., Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1995). An Intergrative Model Of Organizational Trsust. *Academy Of Management Review*, *20*(3), 709–734.

Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). Trust In Management And Performance : Who Minds The Shop While The Employees Watch The Boss? *Academy Of Management Journal*, *48*(5), 874–888.

Mo, Z., & Yu, Y. (2017). The Mechanism Of Empowering, Leadership's Effect On Employee Creativity In Dingtalk Alibaba Context. *Proceedings Of The Fourth International Forum On Decision Sciences*, 99–117.

UNNES UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

Https://Doi.Org/10.1007/978-981-10-2920-2

Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading Creative People : Orchestrating Expertise And Relationships. *The Leadership Quarterly*, *13*(6), 705–750. Https://Doi.Org/Http://Dx.Doi.Org/10.1016/S1048-9843(02)00158-3

Murniasih, E., & Sudarma, K. (2016). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Dan Kompetensi Pada Kinerja Karyawan Dimediasi Komitmen Afektif. *Management Analysis Journal*, *5*(1), 24–35.

Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee Creativity : Personal And Contextual Factors At Work. *The Academy Of Management Journal*, *39*(3), 607–634.

Özarallı, N. (2015). Linking Empowering Leader To Creativity: The Moderating Role Of Psychological (Felt) Empowerment. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, *181*, 366–376. Https://Doi.Org/10.1016/J.Sbspro.2015.04.899

Pearce, C. L., Jr, H. P. S., Cox, J. F., Ball, G., Schnell, E., Smith, K. A., & Trevino, L. (2003). Transactors, Transformers And Beyond: A Multi-Method Development Of A Theoretical Typology Of Leadership. *Journal Of Management Development*, *22*, 273–307. Https://Doi.Org/10.1108/02621710310467587

Puente-Díaz, R. (2015). Creative Self-Efficacy : An Exploration Of Its Antecedents , Consequences , And Applied Implications Creative Self-Efficacy : An Exploration Of Its Antecedents , Consequences , And Applied Implications. *The Journal Of Psychology*, *0*, 1–25. Https://Doi.Org/10.1080/00223980.2015.1051498

Ragas, S. F. P., Tantay, F. M. A., Chua, L. J. C., & Sunio, M. C. (2017). Green Lifestyle Moderates GHRM ' S Impact On Job Performance. *International Journal Of Productivity And Performance Management*, *66*(7), 857–872. Https://Doi.Org/10.1108/IJPPM-04-2016-0076

Raharjo, D. C., & Witiastuti, R. S. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keterikatan Kerja Melalui Keadilan Organisasi Sebagai Variabel Mediasi. *Management Analysis Journal*, *5*(4), 347–361.

Ratri, N., & Palupiningdyah. (2014). Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Islam Banjarnegara. *Management Analysis Journal*, *1*(3), 1–11.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

Robbins, S.P dan Timothy A. Judge. (2015). *Perilaku Organisasi, Edisi 16.* Jakarta: Salemba Empat.

Roellyanti, M. V. (2015). Empowering Leadership Dan Peran Intrinsic Motivation Sebagai Variabel Mediasi Dalam Upaya Meningkatkan Employee Creativity. *Among Makarti*, *8*(16), 1–11.

Sangsuk, P., & Siriparp, T. (2015). Confirmatory Factor Analysis Of A Scale Measuring Creative Self- Efficacy Of Undergraduate Students. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, *171*, 1340–1344. Https://Doi.Org/10.1016/J.Sbspro.2015.01.251

Sanusi, Anwar. (2017). *Metodologi Penelitian Bisnis Cetakan Ketujuh*.Jakarta:Salemba Empat.

Sashkin, M. (1984). Participative Management Is An Ethical Imperative. *American Management Associations*, 5–22.

Scott, S. G., Bruce, R. A., Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants Of Innovative Behavior : A Path Model Of Individual Innovation In The Workplace. *Academy Of Management Journal*, *37*(3), 580–607.

Shalley, C. E. (1991). Effects Of Productivity Goals , Creativity Goals , And Personal Discretion On Individual Creativity. *Journal Of Applied Psychology*, *76*(2), 179–185.

Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The Effects Of Personal And Contextual Characteristics On Creativity : Where Should We Go From Here ? *Journal Of Management*, *30*(6), 933–958. Https://Doi.Org/10.1016/J.Jm.2004.06.007

Sharkie, R., & Sharkie, R. (2009). Trust In Leadership Is Vital For Employee Performance. *Management Research News*, *32*(5), 491–498. Https://Doi.Org/10.1108/01409170910952985

Slatten, T., Svensson, G., & Svaeri, S. (2011). Empowering Leadership And The Influence Of A Humorous Work Climate On Service Employees ' Creativity And Innovative Behaviour In Frontline Service Jobs. *International Journal Of Quality And Servise Sciences*, *3*, 267–284. Https://Doi.Org/10.1108/17566691111182834

Solimun, dkk.(2017). *Metode Statitiska Multivariat Permodelan Persamaan Struktural (SEM) Pendekaran WarpPLS.* Malang:UBPress.

Sudarma, Momon.2013. *Mengembangkan Ketrampilan Berfikir Kreatif.* Jakarta: Rajagrafindo Persada.

Edited with the trial version of
FlexiPDF
To remove this notice, visit
www.flexipdf.com

Tierney, P., Farmer, Steven M., & Graen, G. B. (1999). An Examination Of Leadership And Employee Creativity : The Relevance Of Traits And Relationships. *Personel Psychology*, *52*, 591–620.

Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative Self-Efficacy : Its Potential Antecedents And Relationship To Creative Performance. *The Academy Of Management Journal*, *45*(6), 1137–1148.

Tierney, P., & Farmer, S. M. (2011). Creative Self-Efficacy Development And Creative Performance Over Time. *Journal Of Applied Psychology*, *96*(2), 277–293. Https://Doi.Org/10.1037/A0020952

Vanvoorhis, C. R. W., & Morgan, B. L. (2007). Understanding Power and Rules of Thumb for Determining Sample Sizes. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*, *3*(2), 43–50.

West, M. A. (2002). Sparkling Fountains Or Stanant Ponds: An Integrative Model Of Creativity And Innovation Implementation In Work Groups. *Applied Psychology: An International Review*, *51*(3), 355–424.

Wahyudin, Agus. (2015). *Metodelogi Penelitian (Penelitian Bisnis dan Pendidikan*). Semarang: UNNES Press.

Wuryanti, W., & Setiawan, I. (2017). A Model For Improving Human Resource Performance In The Context Of Knowledge Donating Model Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Dalam Konteks Sumbangan. *Journal Dinamika Manajemen*, *8*(2), 208–215. Https://Doi.Org/10.15294/Jdm.V8i2.12761

Y.Gong, Huang, J., & Farh. (2009). Employee Learning Orientation , Transformational Leadership , And Employee Creativity : The Mediating Role Of Employee Creative Self-Efficacy. *Academy of Management Journal*, *52*(4), 765–778.

Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *The Academy of Management Journal*, *24*(5), 107–128. https://doi.org/10.1108/dlo.2010.08124ead.007

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