



Tinjauan Literatur

Leadership Support and Employee Creativity: A Meta-Analysis

Farid Wajdi

Program Studi Teknik Industri, Universitas Serang Raya, Jl. Raya Serang Cilegon KM.5, Serang, 42116, Indonesia

ARTICLE INFORMATION

Received: February 12, 18
Revised: April 4, 18
Available Online: April 27, 18

KEYWORDS

Leadership support, employee creativity, meta-analysis

CORRESPONDENCE

Phone: +62 (0254) 8235007
E-mail: faridwajdi@gmail.com

A B S T R A C T

Leaders who have transformational, empowerment, and other positive characteristics positively affect the performance of employee creativity. This study aimed to confirm and clarify the influence of leadership on employee creativity through meta-analysis method. Thirty-two titles of articles with 33 studies used in the analysis, yielding correlation values that support the hypothesis (0.27). In a geographical perspective, there is no difference between the west and the east. This can be seen from the comparable correlation value of each 0.268 and 0.274. However, in a sectoral perspective, manufacturing firms have a more prominent correlation (0.322) than service firms or mixed (0.238 and 0.235). Different motivation factors need to be considered as the link between personal and contextual factors. Therefore, further research should be done to examine the role of different motivations in linking the leadership support on employee creativity.

PENDAHULUAN

Persaingan global yang ketat menuntut setiap organisasi untuk memberdayakan kreativitas sumber daya manusia yang dimilikinya dan menciptakan inovasi. Kreativitas karyawan dan teknologi yang dimiliki oleh perusahaan merupakan aset dan sumber kekuatan untuk tetap kompetitif dalam persaingan. Kreativitas merupakan pondasi utama dalam menjalankan strategi organisasi dan menjaga keberlangsungan masa depannya [1]. Hal ini dapat dikatakan sesuatu yang merupakan tantangan abadi bagi setiap organisasi, dengan mengacu pada cara-cara dimana organisasi dapat meningkatkan dorongan internal karyawan mereka secara kreatif untuk memahami setiap proyek atau pekerjaan sebagai tantangan kreatif baru [2]. Dengan demikian setiap individu perlu memaksimalkan kontribusinya dan dapat memberikan kontribusi solusi-solusi yang inovatif.

Pimpinan memiliki peran strategis untuk mengembangkan sumber daya yang dimilikinya dan mengarahkan organisasi menjadi lebih kompetitif [3]. Organisasi masa kini membutuhkan individu-individu yang kreatif dalam menyelesaikan persoalan-persoalan yang dihadapi, sehingga dapat mempertahankan eksistensinya dan meningkatkan nilai daya saingnya. Kebutuhan tersebut muncul karena jenis pekerjaan yang semakin kompleks dan permasalahan yang dihadapi juga semakin variatif [4].

Kenyataan ini telah diantisipasi oleh sistem pendidikan sekarang dengan menyiapkan sumber daya manusia dengan model pendidikan yang menekankan pada kreativitas dalam menyelesaikan masalah atau metode pembelajaran yang terpusat pada siswa (*student centered learning*). Semakin banyaknya jenis pekerjaan yang non rutin atau berbasis proyek menjadi tuntutan tersendiri bagi organisasi untuk dapat menyelesaikannya dengan cara-cara yang baru [5].

Kreativitas karyawan memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan produktivitas dan efisiensi organisasi, sehingga organisasi dapat bertahan dan berkembang dalam lingkungan yang kompetitif seperti sekarang ini [6]. Penyelamatan perusahaan otomotif Nissan yang diambang kebangkrutan pada tahun 1999 oleh Charles Ghosn merupakan contoh fenomenal peran pimpinan perusahaan yang dapat membangkitkan organisasi dari keterpurukan [7]. Nissan mengubah desain mobil-mobil yang dikeluarkannya sehingga mampu meningkatkan pangsa pasar Nissan secara signifikan. Kondisi keuangan Nissan terus berkembang sejak tahun 2002 dan menjadi salah satu produsen otomotif terkemuka di dunia saat ini. Selanjutnya, Pablo Isla merupakan sosok pimpinan yang juga berhasil melejitkan perusahaan-perusahaan yang bernaung dibawah grup perusahaan Inditex (antara lain ritel Zara) dengan mengubah strategi bisnisnya antara lain dengan meningkatkan pasar *online* dan perbaikan pada manajemen persediaan. Upaya tersebut telah menghasilkan peningkatan nilai perusahaan menjadi tujuh kali lipat dari sebelumnya [8].

Langkah-langkah kreatif para pimpinan perusahaan tersebut memperlihatkan bahwa betapa kreativitas sangat diperlukan dalam memecahkan permasalahan-permasalahan masa kini yang kompleks dan berubahnya sangat cepat. Peran pimpinan sangat penting artinya bagi pengembangan organisasi sehingga menjadi suatu kekuatan yang dapat melalui persaingan. Kreativitas sumber daya manusia yang menjadi aset bagi perusahaan harus tetap dibina dan dikembangkan melalui pimpinannya. Hal ini bisa menjadi kekuatan tersendiri dalam menciptakan daya saing organisasi dalam persaingan global saat ini disamping faktor lainnya seperti aset kemampuan teknologi.

Sejumlah perusahaan besar dengan skala global pernah berjaya, seperti Nokia dan Kodak, tidak mampu mengantisipasi perubahan-perubahan [9]. Produk yang dikeluarkan oleh perusahaan-perusahaan tersebut tidak dapat menjawab perubahan pada konsumen. Selain itu, lingkungan bisnisnya berbeda dengan 5 atau 10 tahun yang lalu. Fenomena banyaknya jaringan ritel di Indonesia yang gulung tikar menjelang akhir tahun 2017 merupakan salah satunya. Beberapa model bisnis baru pada era sekarang banyak bermunculan yang tidak pernah terfikirkan sebelumnya. Beberapa diantaranya adalah munculnya jasa transportasi *online*, pembiayaan *crowd funding*, portal pemesanan pesawat, dan hotel *online* [10]. Kecepatan dalam merespon permintaan konsumen menjadi sangat penting dalam era digital. Kualitas pelayanan, harga yang terjangkau dengan kecepatan *delivery* produk dan jasa yang dibutuhkan konsumen menjadi penting. Akibat perubahan ini, perusahaan yang beroperasi dengan cara klasik, tidak bisa lagi bertahan dan terpaksa harus tutup.

Amabile [11] menjelaskan bahwa, motivasi manusia terhadap pekerjaan dapat dikategorikan menjadi dua jenis yang berbeda: (1) motivasi intrinsik, yaitu motivasi yang timbul dari nilai intrinsik pekerjaan untuk individu, misalnya ketertarikan akan pekerjaannya itu sendiri untuk dilakukan; (2) motivasi ekstrinsik, yang muncul dari keinginan untuk mendapatkan beberapa hasil diluar pekerjaan, misalnya karena menginginkan imbalan atas pekerjaannya. Meskipun kedua bentuk motivasi tersebut dapat memotivasi orang untuk melakukan pekerjaan mereka, motivasi intrinsik dan ekstrinsik dapat memiliki efek yang sangat berbeda pada perasaan subyektif seseorang tentang pekerjaannya, keinginan untuk melakukan pekerjaannya, dan kualitas kinerjanya. Dalam konteks kreativitas, Amabile [12] mengembangkan teori kreativitas komponensial yang menyatakan bahwa motivasi intrinsik merupakan dasar yang paling utama dalam hubungan faktor personal dan kontekstual kreativitas karyawan. Memang keterampilan memiliki peran dalam mempermudah kreativitas seseorang, akan tetapi motivasi intrinsik lebih menentukan lingkungan kerja seseorang. Seseorang yang kreatif tidak akan dapat memanfaatkan potensi kreativitasnya apabila ia berada dalam lingkungan yang tidak mendukung motivasi intrinsiknya [12,13]. Berbeda dengan pendapat tersebut, menurut Grant [14], motivasi intrinsik bukan satu-satunya yang menggerakkan mekanisme kreativitas seseorang. Jenis-jenis motivasi lainnya mungkin secara bersamaan menjadi penghubung antara faktor-faktor personal dan kontekstual pada kreativitas.

Namun demikian, apapun motivasi yang mendasarinya dalam konteks tempat kerja, pengaruh pimpinan menjadi faktor kunci dalam mengembangkan sumber daya manusia dalam organisasi.

Mereka berperan dalam menumbuhkan dan memberikan motivasi bawahannya untuk lebih terlibat dalam tindakan-tindakan yang mengarah pada kreativitas [15]. Sejumlah penelitian telah dilakukan dalam menilai pengaruh pimpinan terhadap kreativitas bawahannya dengan berbagai karakteristik-karakteristik yang dimiliki pimpinan. Pimpinan yang *transformational*, *empowerment* dianggap sebagai karakteristik pimpinan yang secara positif berpengaruh terhadap kreativitas karyawan. Dalam konteks Asia, Wang *et al.* [16] menambahkan bahwa karakter rendah hati (*humility*) juga memiliki pengaruh positif terhadap kreativitas. Berdasarkan hal tersebut, kemungkinan terdapat perbedaan efek karakteristik pimpinan terhadap kreativitas berdasarkan budaya organisasi yang berlaku.

Dengan mempertimbangkan hal diatas, penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengkonfirmasi dan mengklarifikasi hipotesis mengenai pengaruh pimpinan terhadap kreativitas karyawan. dari sejumlah hasil penelitian-penelitian terdahulu melalui *meta-analysis*. Dalam hal ini, analisis hanya dilakukan pada efek kreativitas individu karyawan dan tidak mempertimbangkan kreativitas karyawan secara kelompok. Penelitian-penelitian terdahulu mengenai hubungan kedua variabel tersebut memperlihatkan nilai korelasi yang tidak konsisten. Untuk mendapatkan gambaran yang menyeluruh dari berbagai hasil penelitian-penelitian tersebut, maka *meta-analysis* merupakan suatu metode yang dapat membantu untuk mendapatkan kesimpulan dan sekaligus penjelasan mengenai hubungan variabel-variabel tersebut. Hal ini dapat membantu untuk penelitian selanjutnya di masa depan.

Kreativitas

Zhou dan Shalley [17] mendefinisikan kreativitas sebagai pengembangan gagasan produk, praktik, layanan, atau prosedur yang baru dan bermanfaat bagi organisasi. Sebuah produk atau ide yang kreatif harus memiliki nilai kebaruan dan kebermanfaatannya. Kebaruan merupakan sesuatu yang orisinal dalam konteks tertentu. Sedangkan, kebermanfaatannya merupakan kontribusi yang berpengaruh langsung terhadap nilai tambah suatu perusahaan. Dengan demikian kedua hal tersebut saling terkait dan tidak dapat dipisahkan antara satu dengan yang lainnya. Dalam konteks di lapangan, hal ini dapat dilihat dalam beragam sudut pandang. Pada bidang industri kreatif, kebaruan lebih menonjol dibandingkan dengan kebermanfaatannya, sedangkan pada industri berbasis teknologi, keduanya sama pentingnya.

Kreativitas individu dipengaruhi oleh faktor-faktor personal dan kontekstual [17,18]. Faktor-faktor personal berasal dari dalam diri individu yang berperan langsung terhadap kemampuan kreativitas dirinya. Faktor tersebut meliputi karakteristik kepribadian dan motivasi intrinsik [17]. Sedangkan, faktor-faktor kontekstual berasal dari luar individu yang dapat berpengaruh terhadap kreativitas individu. Sebagai contoh adalah dukungan lingkungan kerja dan kompleksitas pekerjaan yang dilakukan [13]. Faktor-faktor tersebut tidak selalu berdiri-sendiri secara terpisah, namun sering berinteraksi satu dengan yang lainnya [19].

Hubungan interaksi antara faktor-faktor personal dan kontekstual dijelaskan oleh Amabile [12], yang menyatakan bahwa faktor kontekstual berpengaruh terhadap kreativitas individu melalui motivasi intrinsik. Seseorang tergerak untuk melakukan sesuatu

harus didasari oleh suatu motivasi yang datang dari dalam dirinya. Sejumlah penelitian memperlihatkan hasil yang mendukung teori ini bahwa faktor-faktor kontekstual mempengaruhi kreativitas individu melalui motivasi intrinsik [17]. Akan tetapi, pengujian terhadap data empirik di lapangan menunjukkan hasil yang tidak selalu konsisten [11]. Shin and Zhou [20] menemukan bahwa motivasi intrinsik hanya memediasi sebagian saja dari hubungan dukungan pimpinan terhadap kreativitas karyawan. Selanjutnya, Shalley dan Perry-Smith [21] menemukan peran mediator yang signifikan untuk motivasi intrinsik dalam hubungannya dengan kreativitas karyawan. Ketidakkonsistenan ini mungkin dipengaruhi oleh berbagai faktor lainnya yang dapat mempengaruhi hubungan tersebut, karena sifatnya yang sangat kompleks [22].

Dukungan Pimpinan

Pimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan lingkungan yang mendorong kreativitas untuk berkembang di tempat kerja. Para pimpinan merupakan bagian dari faktor kontekstual yang menumbuhkan kreativitas karyawan. Mereka juga berhak memutuskan apakah gagasan karyawan itu kreatif dan berguna bagi organisasi [23]. Dukungan lingkungan kerja yang kondusif, dalam hal ini oleh pimpinan, berpengaruh positif terhadap kreativitas individu [24,25]. Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak mendukung dengan tidak adanya atau kurangnya penghargaan terhadap kreativitas, bahkan dapat menimbulkan konflik interpersonal karena terjadinya penolakan terhadap ide-ide baru. Hal ini terutama disebabkan oleh sikap menghindari ketidakpastian dan mempertahankan rutinitas [26].

Pimpinan yang mendukung kreativitas karyawan adalah mereka yang memiliki karakteristik mendukung perubahan (*transformational*) dan pemberdayaan (*empowerment*). Pimpinan yang transformasional memiliki karakteristik: (1) memiliki visi kedepan; (2) mendukung inovasi; (3) memberi otonomi; (4) memberi dorongan; (5) memberi pengakuan; dan (6) memberi pekerjaan yang menantang kepada karyawan. Sedangkan Zhang dan Bartol [27] menggunakan istilah memberdayakan (*empowerment*) untuk karakteristik pimpinan yang memberikan ruang kepada karyawan untuk menyelesaikan masalah-masalah pekerjaan dengan cara-cara baru yang kreatif. Hubungan atasan-bawahan juga menjadi kondusif dengan adanya dukungan pimpinan, sehingga berpengaruh terhadap perkembangan kreativitas karyawan [28]. Karakteristik pimpinan yang demikian merupakan faktor yang memperkuat kreativitas karyawan [29]. Bahkan kebebasan dalam mengekspresikan kemampuan intelektual karyawan dapat meningkatkan sikap kritis terhadap pemikiran-pemikiran dan rutinitas di tempat kerja dengan melihat dalam perspektif baru dan cara baru dalam menyelesaikan masalah [30]. Sebagai contoh bekerja dalam fasilitas *innovation room* untuk tempat mendapatkan ide-ide baru dan tata ruang kerja yang mirip dengan tempat bermain dimana interaksi antara karyawan tidak dibatasi oleh sekat-sekat yang membatasi komunikasi.

Dalam konteks Asia, Wang *et al.* [16] menambahkan bahwa karakteristik pimpinan yang rendah hati (*humility*) memberi pengaruh positif terhadap kreativitas karyawan. Pimpinan yang rendah hati sangat dihormati dalam budaya Asia, sehingga berpengaruh terhadap karyawan untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi. Pengaruh tersebut berlaku baik pada situasi

normal maupun krisis. Jadi interaksi pimpinan dan karyawan dalam menciptakan iklim yang kondusif mempengaruhi kreativitas karyawan secara positif. Iklim kerja tersebut dapat tercipta ketika pimpinan memperhatikan bawahannya, memiliki empati dan memberikan perhatian terhadap individu, serta terbuka terhadap cara-cara dan pendekatan-pendekatan baru dalam menyelesaikan pekerjaan [20]. Dalam suasana kepemimpinan seperti itu, karyawan akan merasa bebas berfikir dengan cara-cara baru, melampaui rutinitas yang standar tanpa takut mendapatkan hukuman [20].

METODE

Metode *meta-analysis* dilakukan dengan melakukan koreksi terhadap kesalahan sampel penelitian, pengukuran, dan temuan lainnya yang variatif dari hasil penelitian-penelitian yang dilakukan terdahulu [31]. Berikut adalah tahapan-tahapan yang dilakukan dalam *meta-analysis* ini.

Pencarian Literatur dan Kriteria Inklusi

Pencarian literatur mengenai pengaruh dukungan pimpinan terhadap kreativitas karyawan ditelusuri melalui *database online: sciencedirect, jstor, dan sage*, dengan menggunakan kata kunci: *leadership, supervisor, employee, creativity*. Secara keseluruhan, pencarian tersebut menghasilkan 2958 judul artikel (*sciencedirect* = 1017; *jstor* = 371; *sage* = 1670). Selanjutnya penyeleksian artikel dilakukan dengan menerapkan kriteria inklusi sebagai berikut:

Pertama, melakukan seleksi terhadap judul yang mengandung variabel *leadership support* (atau istilah sepadan lainnya seperti *supervisor* dengan karakteristik *transformational, empowerment*) dan variabel *employee creativity* (atau istilah yang sepadan lainnya seperti *follower creativity*), menghasilkan 74 judul artikel.

Kedua, artikel merupakan studi empirikal yang menempatkan variabel independen *leadership support* dan variabel dependen *employee creativity*, dengan hasil yang memberikan informasi statistik yang diperlukan untuk menghitung besarnya pengaruh (*effect size*) dari hubungan kedua variabel tersebut. Dari kriteria ini terdapat 33 judul artikel dengan 34 studi (1 artikel penelitian menjelaskan 2 studi dengan sampel berbeda).

Ketiga, penelitian dilakukan dalam hubungan pimpinan dan karyawan dalam konteks perusahaan. Dalam hal ini, 2 judul artikel harus dikeluarkan, karena tidak dalam konteks tempat kerja (subyek penelitiannya adalah mahasiswa).

Dengan demikian, analisis menggunakan 31 judul artikel dengan 32 studi (32 korelasi) mengenai pengaruh dukungan pimpinan terhadap kreativitas individu karyawan dengan rentang publikasi antara tahun 1996-2017.

Prosedur Meta-Analysis

Mengacu pada Hunter dan Schmidt [31], analisis ini dilakukan dengan prosedur sebagai berikut: (1) menghitung nilai korelasi (*r*) pada setiap studi; (2) melakukan *bare bone meta-analysis* untuk melakukan koreksi kesalahan sampel dengan menghitung:

1. Rerata korelasi populasi \check{r} , menggunakan rumus:

$$\check{r} = \frac{\sum N_i r_i}{\sum N_i} \tag{1}$$

2. Varians $\sigma^2 r$, menggunakan rumus:

$$\sigma^2 r = \frac{\sum [N_i (r_i - \check{r})^2]}{\sum N_i} \tag{2}$$

3. Varians kesalahan pengambilan sampel $\sigma^2 e$, menggunakan rumus:

$$\sigma^2 e = \frac{(1 - \check{r})^2}{(\bar{N} - 1)} \tag{3}$$

4. Estimasi varians korelasi populasi $\sigma^2 \rho$, menggunakan rumus:

$$\sigma^2 \rho = \sigma^2 - \sigma^2 e \tag{4}$$

5. Interval kepercayaan, menggunakan rumus:

$$\check{r} \pm 1,96 \sqrt{\sigma^2 r} \tag{5}$$

Dimana, $\sqrt{\sigma^2 r}$ merupakan Standar Deviasi (SD) dari korelasi populasi yang telah dikoreksi dengan jumlah sampelnya.

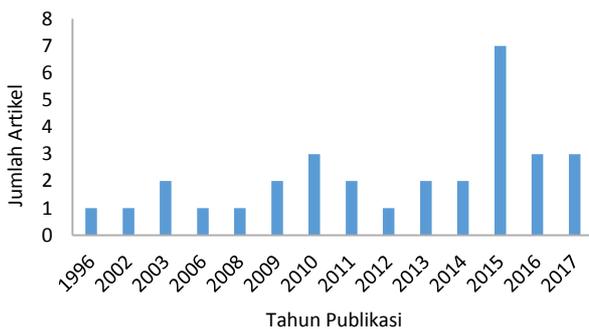
6. Dampak kesalahan pengambilan sampel, menggunakan rumus:

$$\frac{\sigma^2 e}{\sigma^2 \rho} 100\% \tag{6}$$

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Sampel

Karakteristik dari jumlah sampel sebanyak 9445 dari 32 studi yang digunakan dalam analisis ini, ditampilkan pada **Error! Reference source not found.** Sedangkan frekuensi artikel dari tahun publikasi ditampilkan pada Gambar 1.



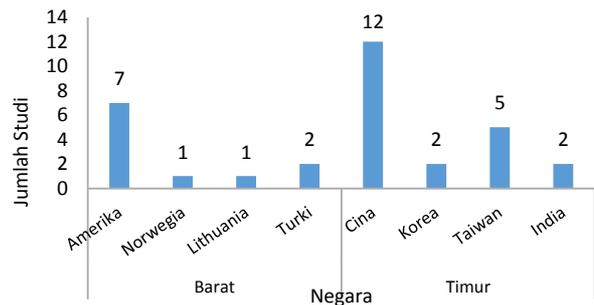
Gambar 1. Frekuensi tahun publikasi artikel

Hasil Meta-Analysis

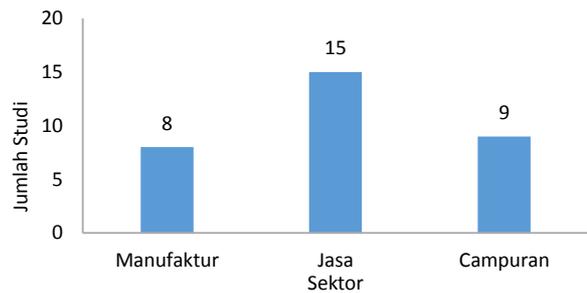
Secara keseluruhan, hasil korelasi dukungan pimpinan terhadap kreativitas karyawan ditampilkan pada **Error! Reference source not found.** Informasi yang disajikan terdiri dari variabel-variabel kreativitas karyawan secara umum, kemudian pembagian berdasarkan letak geografis negara-negara Barat (Amerika, Turki, Lithuania, Norwegia) dan Timur (Cina, Korea, Taiwan, India). Pembagian sampel juga dibagi berdasarkan jenis perusahaan dimana studi dilakukan, yaitu: sektor manufaktur,

jasa, dan campuran antara keduanya. Perspektif geografis dan jenis perusahaan diikutsertakan dalam analisis yang dibagi kedalam penelitian-penelitian yang dilakukan di negara-negara barat dan timur, jenis perusahaan manufaktur, jasa, dan campuran (*mix*).

Profil usia dan jenis kelamin tidak dimasukkan dalam analisis, karena tidak semua studi menyajikan profil usia dan jenis kelamin responden. Dampak kesalahan pengambilan sampel terlihat relatif kecil yakni 1%-2% dari setiap hubungan variabel-variabel yang diukur. Secara grafis profil sampel yang digunakan dalam analisis ini disajikan pada Gambar 2, sedangkan untuk sampel berkaitan dengan jenis organisasi ditampilkan pada **Error! Reference source not found.**



Gambar 2. Jumlah sampel berdasarkan lokasi



Gambar 3. Jumlah sampel berdasarkan jenis organisasi

Pembahasan

Hubungan antara dukungan pimpinan terhadap kreativitas karyawan dengan korelasi populasi setelah dikoreksi oleh kesalahan sampel adalah sebesar 0,27. Hal ini menunjukkan adanya korelasi yang sedang [59], dengan nilai varians populasi sebesar 0,085 (SD = 0,292, 95% CI = -0,298 < \check{r} < 0,845). Hal ini berarti 27% kreativitas karyawan ditentukan oleh dukungan dari pimpinan pada tingkat kepercayaan 95% dari seluruh sampel yang digunakan, sehingga hipotesis adanya hubungan antara dukungan pimpinan terhadap kreativitas karyawan dapat diterima.

Hasil korelasi yang tergolong sedang menunjukkan bahwa terdapat peran beberapa motivasi lainnya yang mempengaruhi kreativitas karyawan sebagaimana telah disinggung sebelumnya pada pendahuluan, yang menghubungkan dukungan pimpinan terhadap kreativitas [60]. Menurut Amabile [60], motivasi intrinsik merupakan mediator utama dalam menghubungkan faktor kontekstual dengan faktor personal. Hubungan atasan dan karyawan yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi individu-individu untuk berkembang. Artinya dukungan lingkungan kerja, yang salah satunya adalah dari

pimpinan dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan sehingga menggerakkannya untuk menjadi kreatif.

Tabel 1. Karakteristik sampel

No.	Peneliti, tahun	Negara	Organisasi	N	r	N.r	N(ri-r̄)²
1	J. Chang, Bai, & Li, 2015 [32]	China	Manufaktur	277	0.55	152.35	21.24
2	Chen & Hsieh, 2015 [33]	Taiwan	Manufaktur	344	0.39	134.16	52.32
3	Tse & Chiu, 2014 [34]	China	Bank	320	0.21	67.20	14.11
4	X. H. Wang, Kim, & Lee, 2016 [35]	Korea	Mix	346	0.41	141.86	58.16
5	Jaiswal & Dhar, 2015 [36]	India	Hotel	372	0.20	73.284	14.44
6	Chang & Teng, 2017 [37]	Taiwan	Hotel	339	0.11	37.29	4.10
7	Huang, Krasikova, & Liu, 2016 [38]	US	IT	544	0.44	239.36	105.32
8	Wu, McMullen, Neubert, & Yi, 2008 [39]	China	Manufaktur	70	0.40	28	11.20
9	Patanakul, Pinto, & Pinto, 2016 [40]	US	Mix	134	0.38	50.92	19.35
10	A. Y. Zhang, Tsui, & Wang, 2011 [41]	China	Mix	973	0.21	204.33	42.91
11	Sun, Zhang, Qi, & Chen, 2012 [42]	China	Farmasi	385	0.17	65.45	11.13
12	Özaralli, 2015 [43]	Turki	Mix	218	0.65	141.7	92.11
13	Xiaomeng Zhang & Zhou, 2014 [44]	China	Manufaktur	322	0.45	144.9	65.21
14	Xiaomeng Zhang & Zhou, 2014 [44]	China	Manufaktur	199	0.34	67.66	23.00
15	Koseoglu, Liu, & Shalley, 2017 [45]	China	IT	443	0.09	39.87	3.59
16	McMahon & Ford, 2013 [46]	US	Mix	289	0.13	37.57	4.88
17	Peng Wang & Rode, 2010 [47]	US	Mix	212	0.19	40.28	7.65
18	Peng Wang & Weichun Zhu, 2011 [48]	US	Mix	212	0.16	33.92	5.43
19	Hon & Chan, 2013 [49]	China	Mix	286	0.28	80.08	22.42
20	Yi, Hao, Yang, & Liu, 2017 [50]	China	Telekomunikasi	199	0.23	45.77	10.53
21	Gupta & Singh, 2015 [51]	India	R&D	482	0.28	134.96	37.79
22	Amundsen & Martinsen, 2015 [52]	Norway	Misionaris	233	0.19	44.27	8.41
23	Gong, Huang, & Farh, 2009 [53]	Taiwan	Asuransi	200	0.18	36	6.48
24	Xiaomeng Zhang & Bartol M., 2010[27]	China	IT	367	0.25	91.75	22.94
25	Jaskyte & Kisieliene, 2006 [54]	Lithuania	NPO	122	0.35	43.188	15.29
26	Farmer, Tierney, & Kung-McIntyre, 2003 [55]	Taiwan	Mix	151	0.49	73.99	36.26
27	Van Dyne, Jehn, & Cummings, 2002 [56]	US	Salon	195	0.37	72.15	26.70
28	Shin & Zhou, 2003 [20]	Korea	R&D	290	0.22	63.8	14.04
29	A. C. Wang & Cheng, 2016 [57]	Taiwan	Manufaktur	167	0.33	55.11	18.19
30	Oldham & Cummings, 1996 [18]	US	Manufaktur	171	0.08	13.68	1.09
31	Gumusluoglu & Ilsev, 2009 [29]	Turkey	IT	163	0.17	27.71	4.71
32	Qu, Janssen, & Shi, 2015 [58]	China	Energi	420	0.23	96.60	22.22
Jumlah sampel				9445		2579.16	803.20
Mean				295.16		ř 0.273	0.085

Tabel 2. Hasil meta-analysis

Variabel	k	N	ř	σ²r	SD	Varians kesalahan pengambilan sampel (σ²e)	Estimasi varians korelasi populasi	95 % CI		Dampak kesalahan pengambilan sampel
								Batas bawah	Batas atas	
Kreativitas karyawan	32	9.445	0.273	0.085	0.292	0.002	0.083	-0.298	0.845	2%
Geografis										
-Barat	8	1.644	0,268	0,100	0.317	0,003	0.168	-0.353	0.889	2%
-Timur	24	7.801	0,274	0,082	0.286	0,002	0.192	-0.286	0.835	1%
Perusahaan										
-Manufaktur	9	2355	0.322	0.096	0.310	0.002	0.226	-0.285	0.928	1%
-Jasa	14	4269	0.238	0.068	0.260	0.002	0.171	-0.271	0.748	1%
-Mix	9	2821	0.235	0.103	0.320	0.002	0.132	-0.393	0.863	1%
Tahun Studi										
2010-2017	24	8083	0.272	0.084	0.290	0.002	0.188	-0.296	0.840	1%
1996-2009	8	1362	0.263	0.085	0.292	0.003	0.178	-0.308	0.835	2%

Catatan: pada variabel kreativitas karyawan merupakan hasil keseluruhan korelasi dukungan pimpinan terhadap kreativitas (individu) karyawan. Seluruh hasil studi mengacu pada kreativitas individu. k = jumlah studi; N = jumlah sampel studi; CI = confidence interval atau interval kepercayaan 95%.

Sebaliknya, karyawan yang tidak memiliki motivasi intrinsik yang kuat, maka ia akan enggan untuk melakukan yang terbaik di tempat kerjanya [19], [61]. Ketika karyawan memiliki motivasi intrinsik yang rendah, maka keberadaannya dalam organisasi lebih dipengaruhi oleh faktor motivasi ekstrinsik, dimana motif dalam melakukan pekerjaan sangat ditentukan oleh hal-hal diluar isi pekerjaannya, seperti imbalan. Tipe karyawan seperti ini, ketekunan dalam bekerja sangat dipengaruhi oleh imbalan yang diterima. Ketika ia menerima imbalan yang sesuai dengan harapannya maka ia akan melakukan pekerjaannya, namun ketika imbalannya tidak memuaskannya, maka ia cenderung untuk bekerja seperlunya saja sesuai dengan tuntutan wajib yang dibebankan kepadanya. Perbedaan karyawan yang bekerja berdasarkan motivasi intrinsik dan ekstrinsik akan terlihat dalam kinerja. Karyawan dengan motivasi intrinsik yang tinggi akan melakukan kerja ekstra untuk dapat melakukan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya dan kreatif mencari solusi dari setiap permasalahan dalam pekerjaan sehingga inovasi lebih mudah dapat diwujudkan dibandingkan pada karyawan dengan motivasi intrinsik yang rendah.

Walaupun demikian, sejumlah penelitian menunjukkan efek mediasi motivasi intrinsik yang berbeda-beda. Sebagai contoh, Shin dan Zhou [20] menyimpulkan dari hasil penelitiannya bahwa motivasi intrinsik hanya memediasi sebagian saja antara dukungan pimpinan dan kreativitas karyawan. Sementara itu, Zhang dan Bartol [23] menyatakan motivasi intrinsik menjadi mediator penuh antara dukungan pimpinan terhadap kreativitas karyawan. Berdasarkan hal tersebut, masih ada faktor-faktor lain baik dari faktor personal maupun kontekstual yang memiliki peran dalam menjelaskan hubungan tersebut. Beberapa faktor yang dapat disebutkan disini seperti tingkat kesulitan pekerjaan [18] dan pengaruh rekan kerja [62]. Penelitian Farmer *et al.* [55] juga menyimpulkan bahwa pimpinan harus memperhatikan karakteristik rekan kerja, karena dapat mempengaruhi tingkat kreativitas individu dalam organisasi. Ketika rekan kerja dalam lingkungan kerjanya mengharapkan menjadi seorang karyawan yang kreatif, maka kecenderungan seseorang untuk menjadi karyawan yang kreatif menjadi lebih kuat. Pengaruh lingkungan kerja seperti ini sejalan dengan teori identitas peran (*role identity theory*). Seseorang dapat memiliki lebih dari satu motivasi ketika melakukan suatu pekerjaan, sebagaimana Grant [14] yang meyakini bahwa beberapa motivasi dapat mempengaruhi mekanisme tersebut secara bersamaan. Seseorang yang melakukan pekerjaan di sebuah perusahaan dapat dilatarbelakangi oleh karena ia menyukai jenis pekerjaannya, sekaligus juga karena gajinya yang besar. Termasuk dapat ditambah dengan motivasi untuk mendapatkan rezki yang halal bagi keluarganya (motivasi religius dan sosial sekaligus).

Selanjutnya, hubungan dukungan pimpinan terhadap kreativitas karyawan dalam perspektif perusahaan-perusahaan yang ada di negara-negara barat dan timur menunjukkan nilai korelasi yang relatif sama (0,268 dan 0,274). Nilai varian populasi pada perusahaan-perusahaan barat adalah sebesar 0,100 (SD = 0,137, 95% CI = -0,353 < \check{r} < 0,889) dan pada perusahaan-perusahaan timur adalah sebesar 0,082 (SD = 0,286, 95% CI = -0,286 < \check{r} < 0,835). Dengan demikian, korelasi tersebut memperlihatkan arti yang universal terkait dengan pengaruh dukungan pimpinan terhadap kreativitas karyawan. Gaya kepemimpinan yang

mendukung kreativitas karyawan di barat juga diadopsi oleh perusahaan-perusahaan di timur dengan gaya komunikasi yang berbeda disesuaikan dengan budaya yang berlaku [63]. Terkait dengan pendapat Wang *et al.* [16] mengenai pengaruh karakteristik perusahaan-perusahaan yang berbasis di Asia, perlu penelitian empiris yang lebih banyak mengenai karakteristik-karakteristik pimpinan yang dominan dalam budaya Asia dibandingkan pada budaya lainnya. Aspek budaya yang juga perlu mendapatkan perhatian antara barat dan timur adalah keterikatan dengan rekan kerja. Umumnya hubungan ikatan dengan rekan kerja di barat tidak sekuat dengan yang berlaku di negara-negara timur. Budaya kolektivisme di timur cenderung lebih kuat dibandingkan pada budaya barat, walaupun keduanya ada pada setiap budaya, akan tetapi kadarnya yang berbeda diantara budaya yang berbeda [64]. Oleh karena itu perspektif budaya perlu lebih dalam lagi diteliti terutama terkait dengan pengaruh lingkungan sosial, terutama nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku di suatu tempat.

Dalam perspektif jenis perusahaan, korelasi pada perusahaan-perusahaan manufaktur memperlihatkan nilai yang lebih menonjol, yakni sebesar 0,322 (SD = 0,310, 95% CI = -0,285 < \check{r} < 0,928). Sementara, pada perusahaan-perusahaan jasa dan campuran masing-masing sebesar 0,238 (SD = 0,260, 95% CI = -0,271 < \check{r} < 0,728) dan 0,235 (SD = 0,320, 95% CI = -0,393 < \check{r} < 0,863). Hal tersebut memperlihatkan bahwa dalam konteks di lapangan, pengaruh dukungan pimpinan terhadap kreativitas karyawan dalam sektor manufaktur lebih menonjol dibandingkan dengan sektor jasa atau campuran. Tuntutan konsumen akan produk-produk baru dalam waktu yang cepat membuat sektor ini harus memiliki kemampuan teknologi sekaligus memperbaharui proses manufaktur secara terus-menerus untuk mengembangkan solusi-solusi inovatif dan permintaan pasar yang cepat [65]. Kreativitas dan inovasi dalam rangka peningkatan kemampuan industri manufaktur telah memperlihatkan kemajuan yang sangat signifikan terhadap kemajuan industri manufaktur di Asia dan Amerika. Perbaikan produk dan proses yang dilakukan berasal dari transfer ilmu pengetahuan dan teknologi yang sangat cepat ke sektor manufaktur.

Hasil analisis ini juga memperlihatkan bahwa pada studi antara tahun 2010-2017 dan 1996-2009 memperlihatkan rerata korelasi yang sebanding yaitu masing-masing sebesar 0,27 (SD = 0,290, 95% CI = -0,296 < \check{r} < 0,840) dan 0,26 (SD = 0,292, 95% CI = -0,308 < \check{r} < 0,835). Dengan demikian, karakteristik pimpinan yang mendukung kreativitas berlaku sama positif sampai saat ini. Perbedaan yang tidak begitu signifikan yang terlihat adalah pada dampak kesalahan pengambilan sampel yang besarnya masing-masing 1% dan 2%. Sebagaimana diketahui bahwa studi yang digunakan dalam penelitian ini berada pada era digital, dimana kreativitas menjadi titik sentral yang penting dalam perkembangan-perkembangan yang terjadi di semua sektor organisasi. Perkembangan di era ini didukung oleh kemajuan teknologi elektronika dan internet telah merubah wajah dunia dan cara organisasi beroperasi dan bertahan dengan perkembangan yang sangat cepat.

Cho dan Dansereau [22] berpendapat bahwa studi mengenai pengaruh pimpinan merupakan hal yang kompleks dan membutuhkan analisis dari berbagai sudut pandang. Kesimpulan

suatu studi ini harus mempertimbangkan berbagai faktor lainnya baik mediator maupun moderator [66]. Jadi dalam hal ini, dukungan pimpinan merupakan faktor kontekstual yang penting namun bukan merupakan satu-satunya faktor yang mempengaruhi kreativitas karyawan. Faktor-faktor kontekstual lainnya seperti kompleksitas pekerjaan, dukungan kolega, dan lainnya memiliki porsi masing-masing dalam mempengaruhi kreativitas karyawan dalam organisasi. Oleh karena itu semakin banyak studi mengenai kreativitas karyawan dalam organisasi dilakukan lebih lanjut dan lebih lengkap dari yang ada sekarang.

KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil *meta-analysis* ini mendukung hipotesis adanya korelasi yang sedang (0,27) antara dukungan pimpinan terhadap kreativitas karyawan. Dari perspektif barat dan timur, terlihat hubungan yang sama dengan nilai korelasi masing-masing 0,238 dan 0,235. Artinya korelasi tersebut berlaku universal pada perusahaan-perusahaan yang berlokasi di negara-negara barat dan timur. Namun, dari perspektif jenis industri, hubungan tersebut memperlihatkan bahwa korelasi pada sektor manufaktur adalah lebih besar (0,322) dibandingkan dengan sektor jasa dan campuran (masing-masing 0,238 dan 0,235).

Kekurangan dari studi ini adalah komposisi jenis industri yang kurang merata antara sektor jasa dan dua jenis industri lainnya (manufaktur dan campuran). Jumlah sampel industri jasa yang lebih banyak (15 vs. 8 dan 9) menyebabkan hasil studi ini kurang kuat untuk menggeneralisir kesimpulan yang didapatkan. Sehingga disarankan untuk studi berikutnya perlu melakukan seleksi sampel yang cermat dari jenis industri yang akan dilibatkan dalam penelitian.

Tingkat korelasi yang sedang dalam studi ini mengindikasikan adanya faktor-faktor lainnya, seperti motivasi intrinsik dan jenis motivasi lainnya, yang perlu dipertimbangkan sebagai penghubung antara faktor personal dan kontekstual. Dalam hal ini, pengaruh peran beberapa jenis motivasi sebagai variabel penghubung perlu dipertimbangkan dalam penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

[1] M. E. Porter, "Towards a dynamic theory of strategy," *J. Manage.*, vol. 12, pp. 95–117, 1991.

[2] L. D. McLean, "Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development," *Adv. Dev. Hum. Resour.*, vol. 7, no. 2, pp. 226–246, 2005.

[3] J. L. Abraham and D. J. Knight, "Strategic innovation: leveraging creative action for more profitable growth," *Strateg. Leadersh.*, vol. 29, no. 1, pp. 21–27, 2001.

[4] H. Nystrom, "Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies," in *Organizational innovation*, M. S. West and J. L. Farr, Eds. New York: Wiley, 1990, pp. 143–162.

[5] D. H. Autor, F. Levy, and R. J. Murnane, "The Skill Content of Recent Technological Change: An Empirical Exploration," *Q. J. Econ.*, vol. 118, no. 4, pp. 1279–1333, 2003.

[6] J. Zhou and I. J. Hoever, "Research on workplace creativity: A review and redirection," *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, vol. 1, pp. 333–359, 2014.

[7] Wikipedia, "Carlos Ghosn," www.wikipedia.org, 2018.

[Online]. Available: https://en.wikipedia.org/wiki/Carlos_Ghosn. [Accessed: 01-Nov-2018].

[8] Harvard Business Review, "2017's Top-Performing CEO on Getting Product Right," www.hbr.org, 2017. [Online]. Available: <https://hbr.org/ideacast/2017/10/2017s-top-performing-ceo-on-getting-product-right>. [Accessed: 01-Nov-2018].

[9] A. Baiyere, "When Disruptive Innovation is not only about Companies - A Societal Perspective," in *ISPIM Conference Proceedings*, 2015, p. 1.

[10] Kabarbisnis.com, "Pemesanan tiket via online mulai gerogoti penjualan travel agent," kabarbisnis.com, 2017. [Online]. Available: <http://www.kabarbisnis.com/read/2878101/pemesanan-tiket-via-online-mulai-gerogoti-penjualan-travel-agent>. [Accessed: 01-Nov-2018].

[11] T. M. Amabile, "Motivational Synergy: Toward New Conceptualizations of Intrinsic and Extrinsic Motivation in the Workplace," *Hum. Resour. Manag. Rev.*, vol. 3, no. 3, pp. 185–201, 1993.

[12] T. M. Amabile, *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview Press, 1996.

[13] C. E. Shalley, J. Zhou, and G. R. Oldham, "The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here?," *J. Manage.*, vol. 30, no. 6, pp. 933–958, 2004.

[14] A. M. Grant, "Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity," *J. Appl. Psychol.*, vol. 93, pp. 48–58, 2008.

[15] M. D. Mumford, G. M. Scott, B. Gaddis, and J. M. Strange, "Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships," *Leadersh. Q.*, vol. 13, no. 6, pp. 705–750, 2002.

[16] J. Wang, Z. Zhang, and M. Jia, "Understanding How Leader Humility Enhances Employee Creativity: The Roles of Perspective Taking and Cognitive Reappraisal," *J. Appl. Behav. Sci.*, vol. 53, no. 1, pp. 5–31, 2017.

[17] J. Zhou and C. E. Shalley, "Research on employee creativity: A critical review and directions for future research," in *Research in personnel and human resource management*, J. Martocchio, Ed. Oxford, England: Elsevier, 2003, pp. 165–217.

[18] G. R. Oldham and A. Cummings, "Employee creativity: Personal and contextual factors at work," *Acad. Manag. J.*, vol. 39, pp. 607–634, 1996.

[19] C. E. Shalley and L. L. Gilson, "What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity," *Leadersh. Q.*, vol. 15, no. 1, pp. 33–53, 2004.

[20] S. J. Shin and J. Zhou, "Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea," *Acad. Manag. J.*, vol. 46, pp. 703–714, 2003.

[21] C. E. Shalley and J. E. Perry-Smith, "Effects of social-psychological factors on creative performance: The role of informational and controlling expected evaluation and modeling experience," *Organ. Behav. Hum. Decis. Process.*, vol. 84, no. 1, pp. 1–22, 2001.

[22] J. Cho and F. Dansereau, "Are transformational leaders fair? A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions, and organizational citizenship behaviors," *Leadersh. Q.*, vol. 21, pp. 409–421, 2010.

[23] X. Zhang and K. M. Bartol, "Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement," *Acad. Manag. J.*, vol. 53, pp. 107–128, 2010.

[24] N. Madjar, "Emotional and informational support from different sources and employee creativity," *J. Occup.*

- Organ. Psychol.*, pp. 83–100, 2008.
- [25] J. Jyoti and M. Dev, “The impact of transformational leadership on employee creativity: the role of learning orientation,” *J. Asia Bus. Stud.*, vol. 9, no. 1, pp. 78–98, 2015.
- [26] O. Janssen, E. van de Vliert, and M. West, “The bright and dark sides of individual and group innovation: a Special Issue introduction,” *J. Organ. Behav.*, vol. 25, no. 2, pp. 129–145, 2004.
- [27] X. Zhang and K. Bartol M., “Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: the Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement,” *Acad. Manag. J.*, vol. 53, no. 1, pp. 107–128, 2010.
- [28] P. Tierney, S. M. Farmer, and G. B. Graen, “An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships,” *Pers. Psychol.*, vol. 52, no. 3, pp. 591–620, 1999.
- [29] L. Gumusluoglu and A. Ilsev, “Transformational leadership, creativity, and organizational innovation,” *J. Bus. Res.*, vol. 62, no. 4, pp. 461–473, 2009.
- [30] D. I. Jung, “Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups,” *Creat. Res. J.*, vol. 13, no. 2, pp. 185–195, 2001.
- [31] J. E. Hunter and F. L. Schmidt, “Dichotomization of continuous variables: The implications for meta-analysis,” *J. Appl. Psychol.*, vol. 75, no. 3, pp. 334–349, 1990.
- [32] J. Chang, X. Bai, and J. J. Li, “The influence of leadership on product and process innovations in China: The contingent role of knowledge acquisition capability,” *Ind. Mark. Manag.*, vol. 50, pp. 18–29, 2015.
- [33] C.-A. Chen and C.-W. Hsieh, “Knowledge sharing motivation in the public sector: the role of public service motivation,” *Int. Rev. Adm. Sci.*, no. in Press, p. n/a, 2015.
- [34] H. H. M. Tse and W. C. K. Chiu, “Transformational leadership and job performance: A social identity perspective,” *J. Bus. Res.*, vol. 67, no. 1, pp. 2827–2835, 2014.
- [35] X. H. Wang, T. Y. Kim, and D. R. Lee, “Cognitive diversity and team creativity: Effects of team intrinsic motivation and transformational leadership,” *J. Bus. Res.*, vol. 69, no. 9, pp. 3231–3239, 2016.
- [36] N. K. Jaiswal and R. L. Dhar, “Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study,” *Int. J. Hosp. Manag.*, vol. 51, pp. 30–41, 2015.
- [37] J. H. Chang and C. C. Teng, “Intrinsic or extrinsic motivations for hospitality employees’ creativity: The moderating role of organization-level regulatory focus,” *Int. J. Hosp. Manag.*, vol. 60, pp. 133–141, 2017.
- [38] L. Huang, D. V. Krasikova, and D. Liu, “I can do it, so can you: The role of leader creative self-efficacy in facilitating follower creativity,” *Organ. Behav. Hum. Decis. Process.*, vol. 132, pp. 49–62, 2016.
- [39] C. Wu, J. S. McMullen, M. J. Neubert, and X. Yi, “The influence of leader regulatory focus on employee creativity,” *J. Bus. Ventur.*, vol. 23, no. 5, pp. 587–602, 2008.
- [40] P. Patanakul, J. K. Pinto, and M. B. Pinto, “Motivation to perform in a multiple-project environment: The impact of autonomy, support, goal clarity, and opportunities for learning,” *J. Eng. Technol. Manag. - JET-M*, vol. 39, pp. 65–80, 2016.
- [41] A. Y. Zhang, A. S. Tsui, and D. X. Wang, “Leadership behaviors and group creativity in Chinese organizations: The role of group processes,” *Leadersh. Q.*, vol. 22, no. 5, pp. 851–862, 2011.
- [42] L. Y. Sun, Z. Zhang, J. Qi, and Z. X. Chen, “Empowerment and creativity: A cross-level investigation,” *Leadersh. Q.*, vol. 23, no. 1, pp. 55–65, 2012.
- [43] N. Özaralli, “Linking Empowering Leader to Creativity: The Moderating Role of Psychological (Felt) Empowerment,” *Procedia - Soc. Behav. Sci.*, vol. 181, pp. 366–376, 2015.
- [44] X. Zhang and J. Zhou, “Empowering leadership, uncertainty avoidance, trust, and employee creativity: Interaction effects and a mediating mechanism,” *Organ. Behav. Hum. Decis. Process.*, vol. 124, no. 2, pp. 150–164, 2014.
- [45] G. Koseoglu, Y. Liu, and C. E. Shalley, “Working with creative leaders: Exploring the relationship between supervisors’ and subordinates’ creativity,” *Leadersh. Q.*, vol. 28, no. 6, pp. 798–811, 2017.
- [46] S. R. McMahon and C. M. Ford, “Heuristic Transfer in the Relationship between Leadership and Employee Creativity,” *J. Leadersh. Organ. Stud.*, vol. 20, no. 1, pp. 69–83, 2013.
- [47] Peng Wang and J. C. Rode, “Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate,” *Hum. Relations*, vol. 63, no. 8, pp. 1105–1128, 2010.
- [48] Peng Wang and Weichun Zhu, “Mediating Role of Creative Identity in the Influence of Transformational Leadership on Creativity: Is There a Multilevel Effect?,” *J. Leadersh. Organ. Stud.*, vol. 18, no. 1, pp. 25–39, 2011.
- [49] A. H. Y. Hon and W. W. H. Chan, “Team Creative Performance,” *Cornell Hosp. Q.*, vol. 54, no. 2, pp. 199–210, 2013.
- [50] H. Yi, P. Hao, B. Yang, and W. Liu, “How Leaders’ Transparent Behavior Influences Employee Creativity: The Mediating Roles of Psychological Safety and Ability to Focus Attention,” *J. Leadersh. Organ. Stud.*, vol. 24, no. 3, pp. 335–344, 2017.
- [51] V. Gupta and S. Singh, “Leadership and Creative Performance Behaviors in R&D Laboratories,” *J. Leadersh. Organ. Stud.*, vol. 22, no. 1, pp. 21–36, 2015.
- [52] S. Amundsen and Ø. L. Martinsen, “Linking Empowering Leadership to Job Satisfaction, Work Effort, and Creativity,” *J. Leadersh. Organ. Stud.*, vol. 22, no. 3, pp. 304–323, 2015.
- [53] Y. Gong, J. C. Huang, and J. L. Farh, “Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy,” *Acad. Manag. J.*, vol. 52, pp. 765–778, 2009.
- [54] K. Jaskyte and A. Kisieliene, “Determinants of Employee Creativity: A Survey of Lithuanian Nonprofit Organizations,” *Voluntas*, vol. 17, pp. 133–141, 2006.
- [55] S. M. Farmer, P. Tierney, and K. Kung-McIntyre, “Employee Creativity in Taiwan: An Application of Role Identity Theory,” *Acad. Manag. J.*, vol. 46, no. 5, pp. 618–630, 2003.
- [56] L. Van Dyne, K. A. Jehn, and A. Cummings, “Differential effects of strain on two forms of work performance: individual employee sales and creativity,” *J. Organ. Behav.*, vol. 23, pp. 57–74, 2002.
- [57] A. C. Wang and B. S. Cheng, “When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy,” *J. Organ. Behav.*, vol. 31, no. 1, pp. 106–121, 2010.
- [58] R. Qu, O. Janssen, and K. Shi, “Transformational leadership and follower creativity: The mediating role of follower relational identification and the moderating role of leader creativity expectations,” *Leadersh. Q.*, vol. 26, no. 2, pp. 286–299, 2015.
- [59] J. Cohen, “Statistical power analysis,” *Curr. Dir. Psychol. Sci.*, vol. 1, no. 3, pp. 98–101, 1992.
- [60] T. M. Amabile, “The social psychology of creativity: A componential conceptualization,” *J. Pers. Soc. Psychol.*, vol. 45, pp. 357–376, 1983.
- [61] E. L. Deci, R. M. Ryan, M. Gagné, D. R. Leone, J. Usunov,

and B. P. Kornazheva, "Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination," *Personal. Soc. Psychol. Bull.*, vol. 27, no. 8, pp. 930-942, 2001.

- [62] A. Paramitha and N. Indarti, "Impact of the Environment Support on Creativity: Assessing the Mediating Role of Intrinsic Motivation," *Procedia - Soc. Behav. Sci.*, vol. 115, no. Iicies 2013, pp. 102-114, 2014.
- [63] P. W. Dorfman, J. P. Howell, S. Hibino, J. K. Lee, U. Tate, and A. Bautista, "Leadership in Western and Asian countries: Commonalities and differences in effective leadership processes across cultures," *Leadersh. Q.*, vol. 8, no. 3, pp. 233-274, 1997.
- [64] H. R. Markus and S. Kitayama, "Culture and the self: examination of leadership and employee creativity: Implications for cognition, emotion, and motivation," *Psychol. Rev.*, vol. 98, pp. 224-253, 1991.
- [65] A. Grinstein, "The effect of market orientation and its components on innovation consequences: a meta-analysis," *J. Acad. Mark. Sci.*, vol. 36, no. 2, pp. 166-173, 2008.
- [66] D. S. DeRue, J. D. Nahrgang, N. Wellman, and S. E. Humphrey, "Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity," *Pers. Psychol.*, vol. 64, pp. 7-52, 2011.

NOMENKLATUR

\bar{r}	rerata korelasi
N_i	jumlah sampel
r_i	nilai korelasi sampel
σ^2_r	varians korelasi sampel
σ^2_e	varians kesalahan pengambilan sampel
σ^2_p	varians korelasi populasi