

PARTICIPATIVE LEADERSHIP DAN KREATIVITAS KARYAWAN: PERAN MEDIASI BUDAYA INOVATIF ORGANISASI

Cania Putri Rira Siregar, Alice Salendu

Fakultas Psikologi Universitas Indonesia (UI) Depok, Jawa Barat, Indonesia
Email: cania.putri@ui.ac.id, alice.salendu@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui hubungan participative leadership dengan kreativitas karyawan melalui peran mediasi dari budaya inovatif organisasi. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada berbagai sektor organisasi BUMN dengan jumlah responden total sebanyak 150 individu. Data responden dikumpulkan melalui survei online dengan menyebarkan kuesioner berisi 3 skala yang mengukur variabel participative leadership, budaya inovatif organisasi, dan variabel kreativitas karyawan. Analisis data dilakukan menggunakan Hayes Process MACRO model mediasi pada software SPSS. Hasil analisis menunjukkan bahwa participative leadership berhubungan dengan kreativitas karyawan secara positif signifikan. Temuan lainnya pada penelitian ini adalah budaya inovatif organisasi memediasi hubungan tidak langsung participative leadership dengan kreativitas karyawan secara positif dan signifikan.

Kata Kunci: participative leadership; budaya inovatif organisasi; kreativitas karyawan

Abstract

This study aims to determine the relationship between participative leadership and employee creativity via innovative organizational culture as a mediating variable. The participants of this study were employees that worked in various sectors of BUMN with a total number of participants as many as 150 individuals. Data were collected by an online survey questionnaire that contains 3 scales which measure participative leadership, innovative organizational culture, and employee creativity variables. Data were analyzed by a mediation model on SPSS Hayes Process MACRO. Results showed that participative leadership had a significant and positive effect on employee creativity. Another result of this analysis was innovative organizational culture mediated the indirect effect of participative leadership on employee creativity positively and significantly.

Keywords: *participative leadership; innovative organization culture; employee creativity*

Pendahuluan

(Shin, Kim, Lee, & Bian, 2012) mengatakan bahwa kreativitas karyawan merupakan kemampuan memproduksi ide yang baru dan berguna terkait dengan produk, jasa, proses, dan prosedur tertentu pada organisasi. Kreativitas di tempat kerja

(*workplace creativity*) merupakan sebuah topik penting dalam bidang organisasi yang terus dibicarakan, dikembangkan, dan diteliti sejak beberapa dekade lalu hingga saat ini (Montag, Maertz Jr, & Baer, 2012). Hal ini terjadi karena kreativitas masih dianggap sebagai salah satu prediktor yang secara efektif dapat mendorong organisasi untuk beradaptasi dan berkembang di lingkungan yang dinamis serta tidak pasti (*uncertain*) seperti saat ini (Shin et al., 2012); (Zhou & Hoever, 2014). Pernyataan tersebut sejalan dengan hasil survei *World Economic Forum* (2016) yang menunjukkan bahwa hingga pada tahun 2020, kreativitas berada pada tingkat ketiga dari sepuluh kemampuan terpenting yang harus dimiliki karyawan. Sesuai dengan temuan tersebut, kreativitas yang tinggi menjadi hal krusial dalam organisasi manapun, sehingga relevan untuk diteliti sejak dulu hingga saat ini. Argumen tersebut sejalan dengan banyaknya penelitian terdahulu yang telah dipublikasi dan membahas beragam prediktor dari kreativitas (Gong, Kim, & Liu, 2020); (Khan, Ismail, Hussain, & Alghazali, 2020); (Khattak, Saleem, & Khan, 2017); (Sung & Choi, 2019); (Tai & Mai, 2016). Akan tetapi, dalam penelitian ini, peneliti merasa adanya urgensi secara spesifik untuk memahami lebih lanjut bagaimana gaya kepemimpinan, khususnya *participative leadership*, dapat berpengaruh pada kreativitas karyawan.

Urgensi untuk meneliti gaya kepemimpinan dengan kreativitas karyawan dilandasi oleh pernyataan (Gupta & Singh, 2013) bahwa dibandingkan faktor lainnya, gaya kepemimpinan merupakan faktor terkuat yang dapat memengaruhi pengalaman karyawan dalam bekerja, sehingga dapat menghambat atau mendorong kreativitas karyawan. Akan tetapi, dari berbagai gaya kepemimpinan, (Lee et al., 2020) mengatakan bahwa untuk mengembangkan kreativitas, gaya kepemimpinan seorang *leader* cenderung harus mampu membangun hubungan yang dekat dengan karyawan serta memberikan kesempatan untuk membuat keputusan secara partisipatif dan transparan. Deskripsi ini cukup sesuai dengan definisi *participative leadership*, gaya kepemimpinan yang memberikan berkonsultasi dan mengajak karyawan untuk mengambil sebuah keputusan serta melakukan aksi tertentu bersama (House, 1971).

Meskipun argumentasi berdasarkan (Lee et al., 2020) tersebut menunjukkan bahwa *participative leadership* berkaitan dengan kreativitas karyawan, umumnya penelitian tentang kepemimpinan-kreativitas banyak berfokus pada gaya kepemimpinan *transactional* dan *transformational* saja (Gupta & Singh, 2013). Bahkan, *meta-analytic review* yang dilakukan (Lee et al., 2020) terkait hubungan 13 gaya kepemimpinan berbeda dengan kreativitas, tidak membahas *participative leadership* didalamnya. Kemudian, dibuktikan pula melalui hasil uji *bibliometric* bahwa *participative leadership*-kreativitas merupakan area penelitian yang masih belum banyak diperhatikan oleh peneliti. Beberapa penelitian terdahulu telah mengeksplorasi *participative leadership* dan hubungannya dengan kreativitas/inovasi, namun pada level kelompok bukan level individu (Guo & Wang, 2017). Bukti-bukti tersebut menunjukkan bahwa terdapat kekosongan teoretis dalam penelitian terkait hubungan kedua variabel ini yang harus dieksplorasi lebih lanjut.

Selain merupakan area yang belum banyak diteliti, terdapat kekosongan teoretis lainnya terkait hubungan kepemimpinan-kreativitas individu, yaitu kepemimpinan dikatakan dapat membantu kreativitas karyawan secara tidak langsung (Lee et al., 2020). Diperlukan mekanisme teoretis yang lebih kompleks untuk menjelaskan hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kreativitas (Hughes, Lee, Tian, Newman, & Legood, 2018). Mengacu pada kekosongan teoretis tersebut, ditemukan saran penelitian lanjutan dari (Zhou & Hoever, 2014) untuk meneliti faktor kontekstual spesifik yang mampu memengaruhi kreativitas, yaitu budaya. Oleh karena kekosongan teoretis dan saran penelitian lanjutan tersebut, penelitian melibatkan variabel *mediator* kontekstual berupa budaya inovatif organisasi. Budaya inovatif organisasi adalah asumsi bersama, nilai, kepercayaan, sikap dan perilaku dari anggota organisasi yang memfasilitasi kreasi dan perkembangan dari produk, jasa, serta proses inovasi dalam organisasi (Ali & Park, 2016). Budaya inovatif organisasi secara spesifik digunakan dalam penelitian ini karena merujuk pada (McAdam, Moffett, Hazlett, & Shevlin, 2010) serta (West & Sacramento, 2012), kreativitas karyawan tidak akan dicapai apabila organisasi tidak memiliki budaya yang suportif dan inovatif.

Pada saat yang bersamaan, budaya inovatif ini juga tidak muncul secara mandiri, namun didukung oleh peran pemimpin didalamnya (Khan et al., 2020). Relevan dengan argumentasi ini, penelitian sebelumnya oleh (De Poel, Stoker, & Van der Zee, 2012) menunjukkan bahwa *participative leadership* memiliki hubungan yang kuat dengan *climate for change*. *Climate for change* dalam penelitian ini memiliki definisi yang cukup sesuai dengan budaya inovatif organisasi. Oleh sebab itu, peran budaya inovatif relevan untuk diteliti diantara hubungan *participative leadership* dan kreativitas karyawan.

Secara singkat, penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan mekanisme hubungan *participative leadership* dan budaya inovatif organisasi dengan kreativitas karyawan. Penelitian ini dianggap penting karena memiliki kontribusi dalam mengisi kekosongan teoretis dan menjelaskan mekanisme yang lebih kompleks terkait hubungan *participative leadership*-kreativitas.

Penelitian ini didasari *social exchange theory*. *Social exchange theory* (Blau, 1964) menjelaskan bahwa saat karyawan diperlakukan baik oleh pemimpinnya, mereka akan cenderung membalas dan menunjukkan kinerja yang tinggi atau menaruh usaha lebih untuk berkontribusi dalam organisasi. Sesuai dengan teori ini, *participative leader* yang cenderung memperlakukan karyawan secara baik dengan cara membangun relasi dekat dan terbuka, melibatkan karyawan dalam membuat keputusan, bersedia mendengarkan pendapat karyawan (Lee et al., 2020) dan bukan hanya mengarahkan (*directing*) saja, akan membuat karyawan berkontribusi lebih pada organisasi. Karyawan bukan hanya akan mengerjakan tugas yang diperintahkan pimpinan, melainkan akan mencoba sebaik mungkin untuk berpikir kritis, mengidentifikasi masalah dengan serius dan menyumbangkan ide terbaiknya sehingga pada akhirnya mampu mendorong kreativitas karyawan (Chen, Wadei, Bai, & Liu, 2020). Oleh sebab itu, maka:

Hipotesis 1 (H1): *Participative leadership* berhubungan positif signifikan dengan kreativitas karyawan.

Selain itu, *social exchange theory* (Blau, 1964) juga dapat menjadi dasar dalam melihat hubungan budaya inovatif organisasi dengan kreativitas karyawan. Budaya inovatif organisasi membentuk nilai, kepercayaan, sikap, dan perilaku inovatif pada seluruh karyawan organisasi karena organisasi memfasilitasi segala bentuk kreativitas karyawan (Ali & Park, 2016). Selain itu, organisasi yang memiliki budaya inovatif juga mendukung perkembangan dari produk, jasa, dan segala proses inovasi dalam organisasi. Budaya ini membentuk sebuah keyakinan bagi karyawan bahwa perilaku inovatif dan kreatif akan dihargai serta bernilai lebih pada organisasi tersebut (Khalili, 2016). Oleh sebab itu, karyawan akan merespon dukungan positif dari organisasi ini dengan menunjukkan kinerja yang baik, yaitu menjadi karyawan kreatif. Disisi lain, budaya inovatif organisasi juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Penelitian terdahulu menyebutkan bahwa pemimpin dapat membentuk, memperbaiki, memelihara kultur organisasi yang ia inginkan, dengan mengembangkan seperangkat nilai (*shared value*) baru (Naqshbandi & Tabche, 2018).

Oleh sebab itu, *participative leader* yang mendorong karyawan untuk mengambil keputusan secara bersama, akan membentuk dan memelihara kultur yang inovatif, karena pemimpin membiasakan untuk menghargai ide-ide baru karyawan. Kemudian, sesuai dengan *social exchange theory* yang telah dijelaskan sebelumnya, karyawan yang merasa bahwa kultur organisasi dimana tempat ia bekerja adalah inovatif, akan cenderung mencoba untuk mengambil resiko dan mengasah ide baru karena merasa ia didukung lingkungannya untuk melakukan hal tersebut (Paulsen, Callan, Ayoko, & Saunders, 2013). Hal ini akan mengarahkan pada peningkatan kreativitas karyawan. Oleh karenanya, maka:

Hipotesis 2 (H2): Budaya inovatif organisasi memediasi hubungan *participative leadership* dengan kreativitas karyawan.

Berdasarkan penjelasan tersebut maka model penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1
Kerangka Pemikiran Penelitian

Metode Penelitian

A. Responden penelitian

Populasi dari penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Populasi penelitian ini dipilih secara *purposive* dengan alasan bahwa selain mempertimbangkan kualitas pribadi karyawan, lingkungan

pekerjaan merupakan hal yang dapat mendukung inovasi dalam bekerja (Wongtada & Rice, 2008). Merujuk pada hal ini, organisasi yang cukup inovatif adalah perusahaan-perusahaan yang telah lama menyandang status BUMN (Sultika & Hartijasti, 2017). BUMN umumnya telah membentuk budaya komunikasi yang lebih terbuka serta relasi antara pemimpin dan karyawan yang lebih cair, sehingga memicu kreativitas dan inovasi (Judge, Fryxell, & Dooley, 1997). Pengumpulan responden (*sampling*) dilakukan dengan metode *non-probability sampling* yaitu teknik *convenience sampling*. Menurut hasil analisis dengan GPower (r terkecil: 0.264) yang merupakan hasil penelitian (Tung & Yu, 2016), responden yang dikumpulkan dalam penelitian ini mencakup batas minimum yaitu sebanyak 150 individual. Penelitian dilakukan dengan desain *cross-sectional* dan metode kuantitatif. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer.

B. Instrumen Penelitian

Peneliti menggunakan tiga alat ukur dengan format respon skala likert 6-poin dalam penelitian ini. Ketiga alat ukur tersebut telah melalui proses *translate, back-translate*, uji keterbacaan, dan *expert judgment* untuk diadaptasi ke dalam Bahasa Indonesia. Kreativitas karyawan pada responden diukur menggunakan alat ukur hasil adaptasi dari (Yang, Gu, & Liu, 2019) berdasarkan (Baer & Oldham, 2006) ($\alpha=0.86$) yang terdiri atas empat item. Lalu, *participative leadership* diukur dengan alat ukur hasil adaptasi (Ogbonna & Harris, 2000) berdasarkan (House, 1971) serta House dan Dessler (1974) ($\alpha=0.89$) yang terdiri atas lima item. Kemudian, budaya inovatif organisasi diukur menggunakan alat ukur hasil adaptasi (Ogbonna & Harris, 2000) berdasarkan Deshpande dkk. (1993) ($\alpha=0.82$) terdiri atas empat item.

C. Analisis Data

Dalam melakukan analisis, peneliti menggunakan program AMOS 26 Graphic, SPSS 22, dan Hayes' PROCESS Macro. Uji reliabilitas dilakukan dengan menghitung *cronbach alpha*, sedangkan uji validitas konstruk item dilakukan dengan CFA. Lalu, analisis deskriptif dilakukan untuk memberikan gambaran rata-rata dan standar deviasi setiap variabel. Kemudian, analisis korelasi menggunakan nilai *pearson correlation*. Sementara itu, analisis model mediasi menggunakan Hayes' PROCESS Macro 3.1 model 4, bertujuan untuk menguji hipotesis 1 dan 2.

Hasil dan Pembahasan

Setelah mendapatkan data dari seluruh responden, peneliti menguji validitas konstruk dari alat ukur melalui *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). Berdasarkan pengukuran tersebut, diketahui bahwa kriteria model *fit* berdasarkan indeks NFI, CFI, IFI, dan GFI adalah diharapkan lebih besar dari 0.90, sedangkan RMSEA diharapkan memiliki nilai kurang dari 0.05 (Hu & Bentler, 1999; Joreskog & Sorbom, 1993). Berdasarkan kriteria tersebut, diketahui bahwa seluruh nilai dari acuan indeks *fit* pada model penelitian ini memenuhi kriteria model *fit* (Tabel 1) atau model penelitian ini

yang dibentuk berdasarkan penelitian dan teori terdahulu dapat diterima serta sesuai dengan data empiris di lapangan.

Tabel 1
Hasil Pengujian Goodness of Fit

Indeks fit	Nilai fit	Kriteria	Kesimpulan
RMSEA	0.063	<0.05	<i>Fit</i>
NFI	0.913	>0.90	<i>Fit</i>
CFI	0.965	>0.90	<i>Fit</i>
IFI	0.966	>0.90	<i>Fit</i>
GFI	0.909	> 0.90	<i>Fit</i>

Tabel 2
Gambaran Analisis Deskriptif Variabel dan Korelasi Antar Variabel

Variabel	M	SD	PL	BI	KK
PL	3.89	0.946	1	0.44**	0.25**
BI	4.33	0.711		1	0.42**
KK	4.07	0.783			1

Keterangan:

PL = *Participative Leadership*; BI = Budaya Inovatif Organisasi; KK = Kreativitas Karyawan. M = *Mean Score*; SD = Standar Deviasi.

Melalui analisis korelasi (Tabel 2), diketahui bahwa seluruh variabel penelitian berhubungan satu sama lain. *Participative leadership* diketahui berhubungan positif signifikan dengan budaya inovatif organisasi ($r = 0.44$; $p < 0.01$) dan kreativitas karyawan ($r = 0.25$; $p < 0.01$). Kemudian, budaya inovatif organisasi ditemukan juga berhubungan dengan kreativitas karyawan ($r = 0.42$; $p < 0.01$).

Mengacu pada analisis regresi (Tabel 3), *participative leadership* ditemukan berhubungan dengan kreativitas karyawan secara positif dan signifikan meskipun sebelum dilibatkan oleh peran budaya inovatif organisasi ($\beta_c = 0.21$; $SE = 0.07$; $p < 0.01$). Oleh karenanya, hasil analisis regresi berdasarkan hal ini menunjukkan bahwa semakin seorang pimpinan mengaplikasikan gaya kepemimpinan partisipatif, maka semakin meningkat kreativitas karyawannya. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama (H1) didukung atau diterima.

Tabel 3
Efek Mediasi Budaya Inovatif Organisasi pada *Participative Leadership* dan Kreativitas Karyawan

Var.	BI			KK		
		Coef (β)	p		Coef(β)	p
PL	<i>a</i>	0.34	0.00**	<i>c</i>	0.21	0.00**
				<i>c'</i>	0.07	0.35
BI	-	-	-	<i>b</i>	0.41	0.00**
C	<i>ia</i>	58.17	0.00**	<i>ib</i>	39.20	0.00**
R ² = 0.19				R ² = 0.18		
F (3.91) = 35.75; p<0.01				F (3.06) = 16.39; p<0.01		

Keterangan:

Var = Variabel Penelitian; PL = Participative Leadership; BI = Budaya Inovatif Organisasi; KK = Kreativitas Karyawan; C = konstanta.

N=150; Indirect effect coef. = 0.14; BootSE = 0.42; BootLLCI = 0.07; BootULCI = 0.23; a = jalur dari PL menuju BI; b = jalur dari BI menuju KK; c = efek total dari PL pada KK sebelum dipengaruhi BI; c' = efek langsung (direct effect) dari PL pada KK setelah di pengaruhi BI; ia dan ib adalah koefisien konstan pada BI dan KK.

Lalu, dapat dilihat pada Tabel 3 pula, bahwa efek langsung (*direct effect*) dari *participative leadership* terhadap kreativitas karyawan tidak terjadi secara signifikan ($\beta c' = 0.07$; SE = 0.07; $p > 0.05$). Meskipun begitu, mengacu pada efek tidak langsung (*indirect effect*), *participative leadership* berhubungan dengan kreativitas karyawan melalui budaya inovatif organisasi (*bindirect effect* = 0.14; BootSE = 0.42; BootLLCI = 0.07; BootULCI = 0.23). Dengan demikian, diketahui bahwa terdapat peran mediasi oleh budaya inovatif organisasi pada hubungan *participative leadership* dengan kreativitas karyawan. Oleh sebab itu, dapat dikatakan bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan partisipatif pada organisasi, maka semakin meningkat budaya inovatif organisasi, yang kemudian akan semakin meningkat pula kreativitas karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis kedua (H2) pun diterima.

Hasil penelitian yang menunjukkan terdapat hubungan positif antara *participative leadership* dengan kreativitas karyawan (Hipotesis 1) didukung oleh teori *social exchange* (Blau, 1964). Ketika secara partisipatif karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan, maka hal ini akan membuat karyawan ingin berkontribusi lebih pada organisasi dengan cara menyumbangkan ide terbaiknya yang pada akhirnya mengarah pada peningkatan kreativitas dirinya (Lee et al., 2020); (Chen et al., 2020). Selain didukung teori, hasil ini juga mempertegas hasil beberapa terdahulu (Chen et al., 2020).

Temuan selanjutnya dalam penelitian ini terkait hubungan *participative leadership* dengan budaya inovatif organisasi juga mempertegas beberapa hasil penelitian sebelumnya (Khan et al., 2020); (Naqshbandi & Tabche, 2018). Dalam beberapa penelitian ini, dikatakan bahwa gaya kepemimpinan secara efektif dapat membentuk, memperbaiki, dan memelihara kultur organisasi yang pemimpin tersebut inginkan dengan pengenalan seperangkat nilai-nilai tertentu. Secara spesifik, penelitian terdahulu (Damanpour, 1991) menemukan bahwa perilaku pengambilan keputusan secara partisipatif dalam organisasi akan meningkatkan keterlibatan dan komitmen dari seluruh anggota organisasi untuk berinovasi, hal inilah yang menjadi sumber pembentukan budaya inovatif organisasi.

Selain itu, (Bell, Chan, & Nel, 2014) juga menemukan hal serupa yaitu gaya kepemimpinan partisipatif akan meningkatkan budaya adaptif (*adaptability culture*) suatu organisasi. *Adaptability culture* dalam penelitian tersebut merupakan konstruk yang serupa dengan *innovative culture* dalam penelitian ini. *Adaptability culture* pada penelitian tersebut dan *innovative culture* pada penelitian ini merujuk pada hal yang sama yaitu kemampuan organisasi untuk menjadi inovatif, fleksibel, dan memberikan fokus pada lingkungan eksternal organisasi.

Temuan hubungan budaya inovatif organisasi dengan kreativitas karyawan dalam penelitian ini juga sejalan dengan teori *social exchange* (Blau, 1964) yang mengatakan bahwa perilaku seseorang dapat terbentuk dari hasil analisis seseorang tersebut atas *cost-benefit* interaksi antara dua pihak. Sesuai dengan (Ali & Park, 2016) serta (Khalili, 2016), dalam penelitian ini, ditemukan bahwa budaya inovatif membentuk sebuah persepsi pada karyawan bahwa pemikiran dan perilaku kreativitas mereka akan difasilitasi dan dihargai. Oleh karena persepsi tersebut, kedua faktor kontekstual ini akan meningkatkan kreativitas karyawan secara signifikan. Temuan dalam penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian terdahulu (Khan et al., 2020). Dalam penelitiannya, (Sanda & Arthur, 2017) menemukan bahwa *climate for innovation* akan meningkatkan *employee creativity*. Sementara itu, (Khan et al., 2020) menemukan bahwa *organizational innovative culture* memengaruhi *innovative work behavior* karyawan secara positif.

Meskipun penelitian ini mencoba mengisi kekosongan teoretis dan mengeksplorasi area dan topik yang belum banyak diteliti sebelumnya, terdapat beberapa limitasi serta keterbatasan penelitian ini. Pertama, karena keterbatasan waktu penelitian, desain penelitian yang digunakan pada studi ini adalah *cross-sectional*.

Penggunaan desain penelitian ini membuat peneliti tidak dapat memastikan hubungan kausal atau sebab akibat antara variabel-variabel yang diteliti antar waktu tertentu. Oleh karenanya, peneliti selanjutnya diharapkan dapat mereplikasi atau melakukan penelitian serupa dengan menggunakan desain berbeda. Kedua, penelitian ini dapat berpotensi memunculkan masalah pengukuran berupa *common method bias* karena hanya menggunakan *self-report* pada seluruh variabel yang diteliti. Berdasarkan hal ini, peneliti selanjutnya disarankan untuk lebih memperhatikan *common method bias* dalam meneliti topik serupa, salah satunya dengan menggunakan *other-report*, khususnya pada pengukuran variabel kreativitas karyawan. Ketiga, meskipun besar sampel penelitian ditetapkan berdasarkan analisis GPower, responden penelitian dalam studi ini dapat dikatakan tidak terlalu banyak dan hal ini menurunkan kemampuan untuk melakukan generalisir hasil penelitian. Oleh sebab itu, peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian serupa dengan jumlah sampel yang lebih besar dan luas.

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan sumbangan teoretis dan mempertegas bahwa budaya inovatif organisasi merupakan mekanisme psikologis yang secara positif signifikan menengahi hubungan *participative leadership* dengan kreativitas karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi *participative leadership* yang ada di organisasi, maka semakin tinggi budaya inovatif organisasi, yang kemudian semakin tinggi pula kreativitas yang dimiliki karyawan.

BIBLIOGRAFI

- Ali, Murad, & Park, Kichan. (2016). The mediating role of an innovative culture in the relationship between absorptive capacity and technical and non-technical innovation. *Journal of Business Research*, 69(5), 1669–1675. [Google Scholar](#)
- Baer, Markus, & Oldham, Greg R. (2006). The curvilinear relation between experienced creative time pressure and creativity: moderating effects of openness to experience and support for creativity. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 963. [Google Scholar](#)
- Bell, Clement, Chan, Murugan, & Nel, Petrus. (2014). The impact of participative and directive leadership on organisational culture: An organisational development perspective. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(23), 1970. [Google Scholar](#)
- Blau, P. M. (1964). *1964 Exchange and power in social life*. New York: Wiley. [Google Scholar](#)
- Chen, Lu, Wadei, Kwame Ansong, Bai, Shuaijiao, & Liu, Jun. (2020). Participative leadership and employee creativity: a sequential mediation model of psychological safety and creative process engagement. *Leadership & Organization Development Journal*. [Google Scholar](#)
- Damanpour, Fariborz. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590. [Google Scholar](#)
- De Poel, F. M., Stoker, J. I., & Van der Zee, K. I. (2012). Climate control? The relationship between leadership, climate for change, and work outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(4), 694–713. [Google Scholar](#)
- Gong, Yaping, Kim, Tae Yeol, & Liu, Zhiqiang. (2020). Diversity of social ties and creativity: Creative self-efficacy as mediator and tie strength as moderator. *Human Relations*, 73(12), 1664–1688. [Google Scholar](#)
- Guo, Weixiao, & Wang, Duanxu. (2017). Does joint decision making foster team creativity? Exploring the moderating and mediating effects. *Personnel Review*. [Google Scholar](#)
- Gupta, Vishal, & Singh, Shailendra. (2013). How leaders impact employee creativity: A study of Indian R&D laboratories. *Management Research Review*. [Google Scholar](#)
- House, Robert J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 321–339. [Google Scholar](#)
- Hughes, David J., Lee, Allan, Tian, Amy Wei, Newman, Alex, & Legood, Alison.

- (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549–569. [Google Scholar](#)
- Judge, William Q., Fryxell, Gerald E., & Dooley, Robert S. (1997). The new task of R&D management: creating goal-directed communities for innovation. *California Management Review*, 39(3), 72–85. [Google Scholar](#)
- Khalili, Ashkan. (2016). Linking transformational leadership, creativity, innovation, and innovation-supportive climate. *Management Decision*. [Google Scholar](#)
- Khan, Muhammad Asad, Ismail, Fadillah Binti, Hussain, Altaf, & Alghazali, Basheer. (2020). The interplay of leadership styles, innovative work behavior, organizational culture, and organizational citizenship behavior. *Sage Open*, 10(1), 2158244019898264. [Google Scholar](#)
- Khattak, Sajid, Saleem, Zafar, & Khan, Hadayat. (2017). Relationship between Goal Orientation and Employee Creativity: A Mediating Role of Creative Self-Efficacy. *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 434–443. [Google Scholar](#)
- Lee, Allan, Legood, Alison, Hughes, David, Tian, Amy Wei, Newman, Alexander, & Knight, Caroline. (2020). Leadership, creativity and innovation: a meta-analytic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 1–35. [Google Scholar](#)
- McAdam, Rodney, Moffett, Sandra, Hazlett, Shirley Ann, & Shevlin, Mark. (2010). Developing a model of innovation implementation for UK SMEs: A path analysis and explanatory case analysis. *International Small Business Journal*, 28(3), 195–214. [Google Scholar](#)
- Montag, Tamara, Maertz Jr, Carl P., & Baer, Markus. (2012). A critical analysis of the workplace creativity criterion space. *Journal of Management*, 38(4), 1362–1386. [Google Scholar](#)
- Naqshbandi, M. Muzamil, & Tabche, Ibrahim. (2018). The interplay of leadership, absorptive capacity, and organizational learning culture in open innovation: Testing a moderated mediation model. *Technological Forecasting and Social Change*, 133, 156–167. [Google Scholar](#)
- Ogbonna, Emmanuel, & Harris, Lloyd C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766–788. [Google Scholar](#)
- Paulsen, Neil, Callan, Victor J., Ayoko, Oluremi, & Saunders, Diana. (2013). Transformational leadership and innovation in an R&D organization experiencing major change. *Journal of Organizational Change Management*. [Google Scholar](#)
- Sanda, Aminu, & Arthur, Nana Ama Dodua. (2017). Relational impact of authentic and transactional leadership styles on employee creativity: The role of work-related

flow and climate for innovation. *African Journal of Economic and Management Studies*. [Google Scholar](#)

Shin, Shung J., Kim, Tae Yeol, Lee, Jeong Yeon, & Bian, Lin. (2012). Cognitive team diversity and individual team member creativity: A cross-level interaction. *Academy of Management Journal*, 55(1), 197–212. [Google Scholar](#)

Sultika, Budi, & Hartijasti, Yanki. (2017). Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Kreativitas Dan Orientasi Inovasi Di Tempat Bekerja (Studi Kasus Di Perum Bulog). *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen Tirtayasa*, 1(2). [Google Scholar](#)

Sung, Sun Young, & Choi, Jin Nam. (2019). Effects of diversity on knowledge sharing and creativity of work teams: status differential among members as a facilitator. *Human Performance*, 32(3–4), 145–164. [Google Scholar](#)

Tai, Huynh Thao, & Mai, Nguyen Quynh. (2016). Proactive personality, organizational context, employee creativity and innovative capability: Evidence from MNCs and domestic corporations. *International Journal of Organizational Analysis*. [Google Scholar](#)

Tung, Feng Cheng, & Yu, Tsu Wei. (2016). Does innovation leadership enhance creativity in high-tech industries? *Leadership & Organization Development Journal*. [Google Scholar](#)

West, Michael A., & Sacramento, Claudia A. (2012). Creativity and innovation: The role of team and organizational climate. In *Handbook of organizational creativity* (pp. 359–385). Elsevier. [Google Scholar](#)

Wongtada, Nittaya, & Rice, Gillian. (2008). Multidimensional latent traits of perceived organizational innovation: Differences between Thai and Egyptian employees. *Asia Pacific Journal of Management*, 25(3), 537–562. [Google Scholar](#)

Yang, Jin, Gu, Jibao, & Liu, Hefu. (2019). Servant leadership and employee creativity: The roles of psychological empowerment and work–family conflict. *Current Psychology*, 38(6), 1417–1427. [Google Scholar](#)

Zhou, Jing, & Hoever, Inga J. (2014). Research on workplace creativity: A review and redirection. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 333–359. [Google Scholar](#)

Copyright holder:

Cania Putri Rira Siregar, Alice Salendu (2021)

First publication right:

Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia

This article is licensed under:

