

***THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP
CHARACTERISTICS ON THE CREATIVITY OF EMPLOYEES
IN THE PLANNING DEPARTEMENT OF CV XYZ***

Pradita Nindya Aryandha

Fakultas Ekonomi Universitas PGRI Yogyakarta, Indonesia

Email : praditanindya@upy.ac.id

Abstract

The non-repetitive work environment of an organization requires more creative employees in order to provide a high quality service. In the construction service sector, the construction planners have to be able to design a building which not only sophisticated but also conceive a standard security level. The leader in a company has an important role to encourage the creativity of employees. This research is aimed to examine and analyze the influence of transformational leadership characteristics on the creativity of employees. Idealized influence, individualized consideration, inspirational motivation and intellectual stimulation are the independent variables while the employees creativity is the dependent variable. The data used in this research was the primary data that acquired through survey method by disseminating questionnaires. About 119 respondents who work as the employee of the planning department of CV XYZ were used in this research. In this research, a multiple regression analysis was used to analyze the influence of transformational leadership characteristics towards the creativity of employees. The research results mention that there are positive and significant influences of each characteristic of transformational leadership, namely idealized influence, individualized consideration, inspirational motivation and intellectual stimulation on the creativity of employees.

Keywords: transformational leadership dan creativity.

Abstrak

Organisasi dalam lingkungan kerja yang tidak repetitif membutuhkan tenaga kerja yang lebih kreatif untuk memberikan layanan yang berkualitas tinggi. Dalam dunia jasa konstruksi, para perencana konstruksi harus dapat merancang suatu bangunan yang tidak saja indah, tetapi juga harus memiliki tingkat keamanan yang standar. Pemimpin di dalam perusahaan memiliki peran penting untuk mendorong kreativitas karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh karakteristik kepemimpinan transformasional pada kreativitas karyawan. *Idealized influence, individualized consideration, inspirational motivation, dan intellectual stimulation* sebagai variabel independen dan kreativitas karyawan sebagai variabel dependen. Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh melalui metode survei dengan menyebarkan kuesioner. Penelitian ini menggunakan 119 responden yang merupakan karyawan bagian perencanaan CV XYZ. Dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda untuk menganalisis pengaruh karakteristik kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan. Hasil penelitian

menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari masing-masing karakteristik kepemimpinan transformasional, yakni *idealized influence*, *individualized consideration*, *inspirational motivation*, dan *intellectual stimulation* pada kreativitas karyawan.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional dan kreativitas.

PENDAHULUAN

Dalam dunia bisnis, dibutuhkan faktor kunci sukses karena para pebisnis yang bermain di dalamnya sering menghadapi permasalahan ketidakpastian yang dapat ditimbulkan dari berbagai hal. Bisnis sebagai suatu entitas berada di tengah-tengah lingkungan bisnis, yang setiap perubahan dalam lingkungan tersebut akan memengaruhi cara-cara dalam bertindak. Perubahan yang terjadi juga memengaruhi kemampuan adaptasi organisasi. Pada lingkungan yang sangat kompetitif seperti saat ini dibutuhkan tenaga kerja yang lebih kreatif untuk memberikan layanan yang berkualitas tinggi (Wang *et al.*, 2014). Oleh karena itu, semakin banyak perhatian diberikan untuk mengeksplorasi antisiden dari kreativitas karyawan, yang dibutuhkan untuk menghasilkan gagasan baru untuk produk, layanan, dan proses. Salah satunya adalah kepemimpinan transformasional.

Menurut Gumusluoglu dan Ilsev (2009) terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional pada kreativitas dan inovasi. Pemimpin transformasional meningkatkan ekspektasi pengikutnya dan berusaha untuk mengubah nilai pengikut dan konsep diri serta memindahkan mereka ke tingkat kebutuhan dan aspirasi yang lebih tinggi. Beberapa peneliti seperti Howell dan Avolio (1993), Lowe *et al.*, (1996) serta Dvir *et al.*, (2002) telah mempelajari efek kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pengikut dan organisasi dalam dekade terakhir, namun hanya sedikit penelitian yang mengetahui pengaruh masing-masing karakteristik dari jenis kepemimpinan ini terhadap kreativitas karyawan (Gumusluoglu dan Ilsev, 2009). Temuan yang saling bertentangan mendorong untuk memahami pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan lebih lanjut.

Kepemimpinan yang dianggap efektif dalam meningkatkan kreativitas bawahan adalah kepemimpinan transformasional. Hal ini dapat dijelaskan melalui empat karakteristik kepemimpinan transformasional. Karakteristik pertama, *idealized influence*, pemimpin transformasional mampu mengubah persepsi bawahan terhadap lingkungan kerjanya sehingga bawahan memiliki komitmen yang tinggi terhadap tugasnya. Untuk karakteristik *individualized consideration*, pemimpin transformasional memperhatikan kebutuhan pengembangan bawahan dan mendelegasikan pekerjaan proyek sehingga pekerjaan tersebut menjadi suatu pengalaman pembelajaran (Zayani, 2008).

Melalui *inspirational motivation*, pemimpin transformasional mampu memotivasi bawahannya dengan cara menetapkan tujuan yang jelas, menggunakan simbol-simbol, dan berusaha menyentuh emosi untuk menynergikan usaha kelompok, dan dengan demikian mendorong bawahan untuk mencapai lebih daripada apa yang akan dicapai ketika hanya bekerja secara mandiri. Karakteristik yang terakhir, yaitu *intellectual stimulation*, dilakukan

dengan cara menyediakan sumber daya yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas, memberikan umpan balik yang konstruktif, serta kemudahan dalam mengakses informasi yang dibutuhkan, yang dapat meningkatkan keahlian bawahan (Zayani, 2008).

Banyak peneliti masih meneliti secara umum antara kepemimpinan transformasional dengan kreativitas karyawan. Namun demikian penelitian agregat memiliki kelemahan karena kita tidak dapat melihat implikasi masing-masing dimensi terhadap kreativitas karyawan sehingga dapat memberikan implementasi kebijakan manajerial yang keliru. Akhirnya, beberapa peneliti mulai melakukan penelitian yang lebih memfokuskan masing-masing karakteristik kepemimpinan transformasional dengan kreativitas karyawan agar memberikan wawasan yang lebih mendalam. Hal ini karena pemimpin transformasional dapat bertindak sebagai panutan dengan memberi contoh bagi pengikutnya dan mendorong mereka untuk menjadi kreatif.

Pekerjaan yang dilakukan di dalam CV XYZ bersifat tidak repetitif. Tidak terdapat pekerjaan konsultasi atau proyek dan pengembangan yang serupa. Hal ini karena karyawan tidak mungkin mendesain proyek yang satu dengan proyek yang lain berdesain sama persis. Hal ini karena dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kondisi tanah, lokasi, bentuk bangunan, fungsi bangunan, arah air yang mengalir, jumlah anggaran, dan lain sebagainya. Setiap karyawan di dalam tim proyek harus dapat mendesain sesuai dengan kebutuhan.

CV XYZ merupakan organisasi jasa profesional yang di dalamnya berisi orang-orang yang memiliki keahlian khusus. Hal ini dikarenakan dalam satu tim dapat terdiri beberapa ahli, seperti ahli konstruksi, ahli elektrik/mekanikal, ahli arsitektur, ahli teknik bangunan, ahli kesehatan dan keselamatan kerja (K3), ahli geodesi, dan lain sebagainya tergantung pada kebutuhan proyek. Dalam melakukan pekerjaannya, satu karyawan dengan karyawan lain di dalam tim proyek harus memiliki desain yang selaras.

Kepemimpinan Transformasional

Bass dan Avolio (1997) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai tingkat kepemimpinan yang mampu menstimulasi dan menginspirasi para anggotanya untuk mencapai hasil yang luar biasa dan di dalam prosesnya mampu menumbuhkan kemampuan kepemimpinan dalam diri mereka sendiri. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki empat karakteristik, yaitu *idealized influence*, *individualized consideration*, *inspirational motivation*, dan *intellectual stimulation*. Masing-masing definisi operasional dari keempat karakteristik tersebut adalah sebagai berikut.

1. *Idealized influence*

Idealized influence didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang berani mengambil risiko dan bertindak secara konsisten dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya sehingga mampu diandalkan untuk melakukan sesuatu yang benar, serta menunjukkan standar perilaku etis dan moral yang tinggi.

2. *Individualized consideration*

Individualized consideration dijelaskan sebagai gaya kepemimpinan yang memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan masing-masing anggota

kelompoknya dalam rangka kebutuhan untuk mencapai prestasi yang lebih baik.

3. *Inspirational motivation*

Inspirational motivation didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang mampu membangkitkan semangat bekerjasama dalam tim, berantusiasme dalam bekerja, dan bersikap optimis yang tinggi di tempat kerja.

4. *Intellectual stimulation*

Intellectual stimulation didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang mampu menstimulasi masalah-masalah yang dihadapi para pengikutnya untuk berusaha menjadi inovatif dan kreatif dengan cara mempertanyakan asumsi-asumsi yang dikemukakan, merangkai kembali masalah-masalah yang dihadapi, dan melihat situasi-situasi lama dengan cara pandang dan pendekatan baru.

Kreativitas Karyawan

Kreativitas karyawan didefinisikan sebagai pengembangan ide yang dilakukan mengenai berbagai produk, jasa, praktik, atau prosedur baru dan secara potensial berguna terhadap organisasi (Amabile, 1996 dalam Shalley *et al.*, 2004).

HIPOTESIS

Wang *et al.*, (2014) serta Eisenbeiß dan Boerner (2013) menemukan bahwa pemimpin transformasional berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan. Hasil ini konsisten dengan temuan penelitian Jyoti dan Dev (2015) serta Suifan dan Al-Janini (2017) yang menyatakan bahwa *idealized influence* memiliki hubungan positif pada kreativitas karyawan. Bahkan, Teymournejad dan Elghaei (2017) menyatakan bahwa *idealized influence* berpengaruh positif dan signifikan pada kreativitas karyawan. Berdasarkan kajian teori di atas maka hipotesis pertama penelitian ini sebagai berikut.

H1: *Idealized influence* berpengaruh positif pada kreativitas karyawan.

Individualized consideration memberikan kontribusi pada kreativitas karyawan dengan mengenali perbedaan individu dan mendorong pendekatan dan prespektif yang lebih beragam (Puccio *et al.*, 2011). *Individualized consideration* memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kreativitas karyawan didasarkan pada hasil penelitian Sulfian dan Al-Janini (2017). Temuan Teymournejad dan Eldhaei (2017) menyatakan bahwa *individualized consideration* berpengaruh positif dan signifikan pada kreativitas karyawan Maskan Bank. Menurut Nusair *et al.*, (2012), mengembangkan hubungan individual yang timbal balik dan kooperatif dengan karyawan dan berusaha memenuhi kebutuhan mereka akan meningkatkan kreativitas mereka. Berdasarkan penjelasan di atas maka hipotesis kedua penelitian ini sebagai berikut.

H2: *Individualized consideration* berpengaruh positif pada kreativitas karyawan.

Inspirational motivation mengacu pada perilaku kepemimpinan seperti memberikan makna pada karya pengikut dan mengartikulasikan visi yang menarik atau menggugah semangat untuk tim atau organisasi. Beberapa peneliti menemukan hubungan positif antara *inspirational motivation* pada kreativitas

karyawan seperti Hyypia dan Parjanen (2013) serta Hirst et al (2009). Bahkan, *inspirational motivation* berpengaruh positif dan signifikan pada kreativitas karyawan Maskan Bank (Teymournejad & Elghaei, 2017). Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis ketiga penelitian ini sebagai berikut.

H3: *Inspirational motivation* berpengaruh positif pada kreativitas karyawan.

Intellectual stimulation telah disarankan oleh beberapa peneliti sebagai hubungan positif untuk kreativitas karyawan, yaitu oleh Slatten dan Mehmetoglu (2015) serta Hyypia dan Parjanen (2013). Teymournejad dan Elghaei (2017) menemukan bahwa *intellectual stimulation* berpengaruh positif dan signifikan pada karyawan Maskan Bank. Berdasarkan pemaparan di atas maka hipotesis keempat penelitian ini sebagai berikut.

H4: *Intellectual stimulation* berpengaruh positif pada kreativitas karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini merupakan penelitian *causal* atau sebab-akibat untuk menjelaskan hubungan antar variabel, yaitu variabel satu menyebabkan variabel lain. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan CV XYZ yang berjumlah 176 orang. Semua anggota populasi akan dijadikan sampel. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada bagian perencanaan. Ini berdasarkan pertimbangan bahwa karyawan yang bekerja pada bagian perencanaan membutuhkan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaannya, yang tidak bersifat repetitif. Sampel penelitian ini berjumlah 137 karyawan.

Metode pengukuran data pada variabel kepemimpinan digunakan untuk mengukur direktur perusahaan menggunakan Multifactor Leadership Questionnaires (MLQ) Form 5X (Bass dan Avolio, 1995 yang diterjemahkan oleh Ancok, 2012) yang terdiri dari 20 butir pertanyaan dan yang dibagi dalam empat indikator, yakni *idealized influence*/karisma (nomor item 1, 2, 3, 10, dan 20), *individualized consideration* (nomor item 4, 6, 8, dan 18), *inspirational motivation* (nomor item 7, 11, 12, 15, 16, dan 17), dan *intellectual stimulation* (nomor item 5, 9, 13, 14, dan 19). Hal ini untuk menilai gaya kepemimpinan di CV XYZ. Sedangkan kreativitas karyawan di CV XYZ diukur dengan menggunakan kuesioner kreativitas karyawan yang dikembangkan oleh George dan Zhou (2001) yang dikutip dalam Suku (2016) dan yang terdiri dari 13 butir pertanyaan.

Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan uji validitas rupa (*face validity*). Uji reliabilitas menggunakan metode *Cronbach's Alpha*. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda yang bertujuan untuk menguji besarnya pengaruh atau kontribusi yang ditimbulkan oleh dua atau lebih variabel independen terhadap variabel dependen.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan bagian perencanaan di CV XYZ sebanyak 137 orang. Kuesioner yang disebarkan dititipkan pada bagian administrasi karyawan perusahaan dan disediakan waktu satu minggu untuk diambil kembali kuesionernya. Namun kuesioner yang disebarkan tidak semua terisi. Peneliti menyebarkan sebanyak 137 kuesioner dan yang kembali sebanyak 129

kuesioner (*response rate* 94%). Hal ini disebabkan beberapa karyawan sibuk dan beberapa masih bertugas ke luar kota. Kesibukan dan pekerjaan di luar kota ini disebabkan oleh masa-masa penawaran/pelelangan proyek, terutama untuk proyek-proyek yang ditawarkan oleh pemerintah sehingga mereka tidak sempat untuk mengisi kuesioner. Sebanyak sepuluh kuesioner tidak dapat diolah karena tidak diisi dengan lengkap (ada nomor yang terlewati) dan tidak selesai diisi. Total kuesioner yang dapat diolah sebanyak 119 kuesioner (*useable rate* 87%).

Berdasarkan kuesioner yang diisi oleh responden diperoleh data identitas responden yang menunjukkan bahwa jenis kelamin responden dominan adalah laki-laki sebanyak 89 orang (75%). Latar belakang responden paling banyak adalah sarjana (S1) sebanyak 104 orang karena itu merupakan kualifikasi minimal untuk menjadi tenaga ahli perencana. Kelompok responden berdasarkan masa kerja terbanyak adalah responden dengan masa kerja satu hingga tiga tahun, yaitu sebanyak 63 orang (60%). Penyebabnya adalah adanya perekrutan tenaga perencana dilakukan dengan kuota lebih besar pada empat tahun terakhir. Dalam pengujian validitas dan reliabilitas menunjukkan bahwa kuisisioner valid dan reliabel.

Pengujian statistik pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis regresi berganda untuk menguji pengaruh karakteristik kepemimpinan transformasional secara bersamaan pada kreativitas karyawan. Hasil analisis dapat dilihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1 Hasil Uji Regresi

<i>Variabel</i>	<i>Nilai Koefisien Standardized</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t-test</i>	<i>Sig</i>
<i>Idealized influence</i>	0,195	0,078	2,136	0,035
<i>Individualized consideration</i>	0,200	0,080	2,129	0,035
<i>Inspirational motivation</i>	0,191	0,082	2,095	0,038
<i>Intellectual stimulation</i>	0,217	0,091	2,120	0,036
<i>F = 20,787</i>				
<i>Signifikansi F = 0,000</i>				
<i>R = 0,649</i>				
<i>R² = 0,422</i>				

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Uji F dilakukan untuk melihat pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Alpha yang digunakan dalam penelitian ini sebesar 0,05. Berdasarkan uji statistik yang tertera pada Tabel 1.1, hasil uji F memiliki nilai sebesar 20,787 dengan nilai signifikansi 0,000. Ini menunjukkan bahwa variabel *idealized influence*, *individualized consideration*, motivasi inspitasional, dan *intellectual stimulation* secara bersama-sama berpengaruh pada kreativitas karyawan.

Uji R² dilakukan untuk mengukur seberapa besar variasi-variasi perubahan yang terjadi pada variabel independen dapat menjelaskan atau memberikan kontribusi terhadap variasi-variasi perubahan yang terjadi pada variabel dependennya. Tabel 4.1 menunjukkan bahwa uji R bernilai 0,649 dan uji R² bernilai 0,422. Hal ini berarti bahwa variabel independen (*idealized influence*,

individualized consideration, *inspirational motivation*, dan *intellectual stimulation*) dapat menjelaskan 42,2% terhadap variasi-variasi perubahan yang terjadi pada variabel dependen, yakni kreativitas karyawan. Sisanya sebesar 57,8% dijelaskan oleh faktor-faktor di luar keempat variabel independen tersebut.

Uji hipotesis dilakukan dengan melihat nilai koefisien beta dan tingkat signifikansi dari setiap variabel independen. Jika nilai signifikansi memiliki nilai kurang dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel independen berpengaruh signifikan pada variabel dependen. Tabel 1.1 menunjukkan bahwa keempat hipotesis terdukung. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa *idealized influence* berpengaruh positif signifikan pada kreativitas karyawan (nilai koefisien $\beta=0,195$; signifikansi=0,035; $p<0,05$). Ini berarti hipotesis satu didukung, yaitu *idealized influence* berpengaruh positif pada kreativitas karyawan. Terdapat pengaruh positif antara *idealized influence* pada kreativitas karyawan karena pemimpin dijadikan sebagai *role model* positif bagi karyawan dan mampu memotivasi karyawan sehingga mampu mempengaruhi persepsi dan perilaku positif bagi karyawan termasuk bertindak kreatif.

Hasil analisis regresi juga menunjukkan bahwa *individualized consideration* memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kreativitas karyawan (nilai koefisien $\beta=0,200$; signifikansi =0,035; $p<0,05$). Maka dari itu, hipotesis dua didukung, yakni *individualized consideration* berpengaruh positif pada kreativitas karyawan. Pertimbangan individu berpengaruh positif pada kreativitas karena pemimpin melakukan pembinaan dan pendampingan yang membawa perbedaan di antara karyawan. Hal ini akan memberikan pengakuan dan dorongan kepada karyawan dalam meningkatkan kreativitas.

Hipotesis tiga, yaitu pengaruh *inspirational motivation* pada kreativitas karyawan dalam penelitian ini juga didukung. Hal ini karena *inspirational motivation* berpengaruh positif dan signifikan pada kreativitas karyawan (nilai koefisien $\beta=0,191$; signifikansi=0,038; $p<0,05$). Terdapat pengaruh positif antara *inspirational motivation* pada kreativitas karyawan karena perilaku pemimpin yang memberikan apresiasi dan makna pada hasil karya/hasil kerja karyawan akan memotivasi karyawan untuk memahami tugas baru sebagai tantangan yang membangun kepercayaan pada kemampuan mereka untuk menciptakan solusi dan berpikir kreatif.

Hasil analisis regresi yang terakhir menunjukkan bahwa *intellectual stimulation* berpengaruh positif dan signifikan pada kreativitas karyawan (nilai koefisien $\beta=0,217$; signifikansi=0,036; $p<0,05$). Hal ini berarti bahwa hipotesis empat didukung, yakni *intellectual stimulation* berpengaruh positif pada kreativitas karyawan. *Intellectual stimulation* berpengaruh positif pada kreativitas karyawan karena pemimpin mendorong karyawan mengadopsi pola pikir eksploratif dan terbuka serta berpikir *out of the box*. Dengan demikian, karyawan akan menemukan kembali rasa ingin tahu intelektualnya, menggunakan imajinasi, menghasilkan solusi original, dan gagasan yang unik dalam bertindak kreatif.

KESIMPULAN

Penelitian ini menguji pengaruh karakteristik kepemimpinan transformasional pada kreativitas karyawan di CV XYZ. Hasil penelitian ini

adalah *idealized influence* berpengaruh positif dan signifikan pada kreativitas karyawan, *individualized consideration* berpengaruh positif dan signifikan pada kreativitas karyawan, *inspirational motivation* berpengaruh positif dan signifikan pada kreativitas karyawan, dan *intellectual stimulation* berpengaruh positif dan signifikan pada kreativitas karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amabile, T.M., Schatzel, E.A., Moneta, G.B., dan Kramer, S.J. 2004. Leader Behaviors and The Work Environment for Creativity: Perceived Leader Support. *Leadership Quarterly*, vol 15, p: 5–32.
- Bass, B.M. dan Avolio, B.J. 1997. *Revised manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden, Palo Alto, CA.
- Eisenbeiß, S.A. dan Boerner, S. 2013. A Double-edged Sword: Transformational Leadership and Individual Creativity. *British Journal of Management*, vol 24 (1), p:54-68.
- George, J.M. dan Zhou, J. 2001. When Openness to Experience and Conscientiousness are Related to Creative Behavior: An Interactional Approach. *Journal of Applied Psychology*, vol 86, p: 513-524.
- Gumusluoglu, L. dan Ilsev, A. 2009. Transformational Leadership, Creativity, and Organizational. *Journal of Business Research*, Vol 62, p: 461-473.
- Hirst, G., Dick, R.V., dan Knippenberg, D.A. 2009. A Social Identity Perspective on Leadership and Employee Creativity. *Journal of Organization Behavior*, DOI: 10.1002/job.600.
- Hyypia, M. dan Parjanen, S. 2013. Boosting Creativity with Transformational Leadership in Fuzzy Front-end Innovation Processes. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, vol 8, p: 22-41.
- Jyoti, J. dan Dev, M. 2015. The Impact of Transformational Leadership on Employee Creativity: The Role of Learning Orientation. *Journal of Asia Business Studies*, vol 9(1), p: 7-98.
- Nusair, N., Ababneh, R., dan Bae, Y.K. 2012. The Impact of Transformational Leadership Style on Innovation as Perceived by Public Employees in Jordan. *International Journal of Commerce and Management*, vol 22(3), p: 182-201.
- Puccio, G.J., Mance, M., dan Murdock, M.C. 2011. *Creative Leadership: Skills that Drive Change*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Shalley, C.E., Zhou, J., dan Oldham, G.R. 2004. The Effect of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go From Here?. *Journal of Management*, vol 30(6), p: 580-607.
- Slatten, T. dan Mehmetoglu, M. 2015. The Effects of Transformational Leadership and Perceived Creativity on Innovation Behavior in the Hospitality Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, vol 14(2), p: 195-219.
- Suifan, T. dan Al-Janini, M. 2017. The Relationship between Transformational Leadership and Employees' Creativity in Jordanian Banking Sector. *International Review of Management and Marketing*, vol 7 (2), p: 284-292.

- Suku, H.H. 2016. *Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kreativitas Karyawan dengan Creative Self-Efficacy sebagai Variabel Mediasi*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Teymornejad, K. dan Elghaei, R. 2017. Effect of Transformational Leadership on the Creativity of Employess: An Empirical Investigation. *Engineering, Technology & Appkied Science Research*. Vol 7, No,1, p:1413-1419.
- Wang, C., Tsai, H., dan Tsai, M. 2014. Linking Transformational Leadership and Employee Creativity in the Hospitality Industry: The Influences of Crative Role Identity, Creative Self-Efficacy, and Job Complexity. *Tourism Journal*. Vol 40, p: 79-89.
- Zayani, F.A. (2008). The Impact of Transformational Leadership on The Success of Global Virtual Teams: An Investigation Based on the Multifactor Leadership Question-naire. *Dissertation*. Proquest Infor-mation and Learning Company, Ann Arbor.
- Zhou, J. dan George, J.M. 2001. When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging The Expression of Voice. *Academy of Management Journal*, Vol 44 (4), p: 682-696.