



Tersedia online di  
"<http://ojs.unik-kediri.ac.id/index.php/ekonika>"  
  
<http://dx.doi.org/10.30737/ekonika.v6i2.1524>

**EkoNika**  
Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri

## Creative Process Engagement Dan Intrinsic Motivation Sebagai Mediasi Humble Leadership Terhadap Employee Creativity

Nancy Rosminingsih Tomanda<sup>1</sup>, Praptini Yulianti<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga

email: <sup>1</sup>tomandanancy04@gmail.com, <sup>2</sup>praptiniyulianti@yahoo.com

### ABSTRAK

#### Artikel History:

Artikel masuk : 01-08-2021

Artikel revisi : 26-08-2021

Artikel diterima : 29-08-2021

#### Keywords:

*employee creativity, humble leadership, creative process engagement, intrinsic motivation*

Kreativitas memainkan peran penting bagi organisasi untuk menerapkan layanan, dan proses yang baru. Hal ini menyiratkan bahwa karyawan dalam organisasi harus kreatif untuk memelihara pertumbuhan organisasi dan untuk menghadapi tantangan bisnis saat ini. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti keterkaitan antara *humble leadership*, *creative process engagement*, *intrinsic motivation*, dan *employee creativity*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode pengumpulan data menggunakan kuesioner pada 145 orang karyawan PT Unilever Indonesia Tbk departemen *Customer development* dan diolah menggunakan alat bantu analisis *Partial Least Square (SmartPLS 3.0)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *humble leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee creativity* artinya ketika pemimpin menerapkan gaya *humble leadership* maka akan mampu meningkatkan kreativitas karyawan yang merupakan bawahannya. *Creative process engagement* memediasi hubungan *humble leadership* terhadap *employee creativity* secara parsial dan *intrinsic motivation* memediasi hubungan *humble leadership* terhadap *employee creativity* secara parsial.

### ABSTRACT

*Creativity has an important role for organizations to implement new services and processes. This implies that employees in the organization must be creative to maintain organizational growth and to face today's business challenges. This Study aims to determine the relationship between humble leadership, creative process engagement, intrinsic motivation, and employee creativity. The study is quantitative with data collection methods using a questionnaire on 145 employees of PT Unilever Indonesia Tbk in the Customer development department and processed using analysis tools Partial Least Square (SmartPLS 3.0). The results show that humble leadership has a positive and significant effect on employee creativity when a leader applies the humble leadership style it will be able to increase the creativity of the employees. Creative process engagement mediates the relationship between humble leadership and employee creativity partially and intrinsic motivation partially mediates the relationship between humble leadership and employee creativity.*

---

## PENDAHULUAN

Persaingan bisnis semakin hari semakin ketat, sehingga perusahaan membutuhkan hal unggul baru yang berbeda dari kompetitor untuk mampu memenangkan persaingan. Keunggulan tersebut dapat dihasilkan dari pemikiran kreatif perusahaan yang didukung oleh kreativitas karyawan (*employee creativity*) (Georgiades, 2015) Permasalahan yang sering terjadi di perusahaan adalah karyawan cenderung belum memanfaatkan kapasitas, kapabilitas, dan potensi yang dimiliki karena karyawan cenderung melakukan rutinitas kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan berdasarkan deskripsi dan spesifikasi pekerjaannya, sehingga karyawan menjadi cenderung stagnan dan tidak melakukan pengembangan diri. Oleh karena itu, perusahaan perlu memberikan kesempatan, dukungan, dan dorongan yang memberikan peluang bagi karyawan untuk mengembangkan diri dan potensi yang dimilikinya. Salah satu bentuk dukungan tersebut dapat dilahirkan dari pemimpin di perusahaan karena menurut (Gupta *et al.*, 2012) kreatifitas tidak akan terwujud tanpa adanya dukungan yang besar dari pemimpin. Pemahaman yang baik dari pemimpin terhadap pengikutnya akan membentuk pola kepemimpinan yang menyadari dan memahami kekurangan dan kelebihan diri sendiri maupun pengikutnya yang merupakan karakteristik kepemimpinan rendah hati (*humble leadership*) (Kerr, 2017); (Schein and Schein, 2018). Dengan demikian ketika pemimpin bersedia memahami dan mengakui kelebihan pengikutnya, maka pemimpin tersebut akan memberi dukungan dan karyawan akan lebih leluasa dalam melakukan kreativitas (Liu *et al.*, 2016) dan melakukan proses pengembangan diri.

Proses pengembangan diri karyawan akan berlangsung dengan baik jika karyawan tersebut benar-benar memiliki keterikatan dengan proses tersebut (*process engagement*), termasuk proses kreatif (*creative process*) untuk menghasilkan kreativitas dalam perusahaan (Chiu, 2016; Zhou and Wu, 2018). Di mana proses kreatif ini membutuhkan keterlibatan seluruh anggota tim (Zhang and Bartol, 2010b) baik secara kognitif maupun emosional, termasuk keterlibatan pemimpin. Faktor lain yang juga memerlukan keterlibatan pemimpin dalam mendorong karyawan untuk lebih kreatif adalah peran pemimpin dalam memberi dukungan dan penghargaan (Chiu, 2016) atas setiap hal positif yang dilakukan oleh karyawan demi pencapaian tujuan perusahaan. Penghargaan pemimpin kepada karyawan ini akan mampu meningkatkan motivasi karyawan dalam melanjutkan penggalan potensi diri untuk menghasilkan hal baru dan unik yang dibutuhkan oleh perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas maka penelitian ini akan meneliti keterkaitan antara *humble leadership*, *creative process engagement*, *intrinsic motivation*, dan *employee creativity* dalam

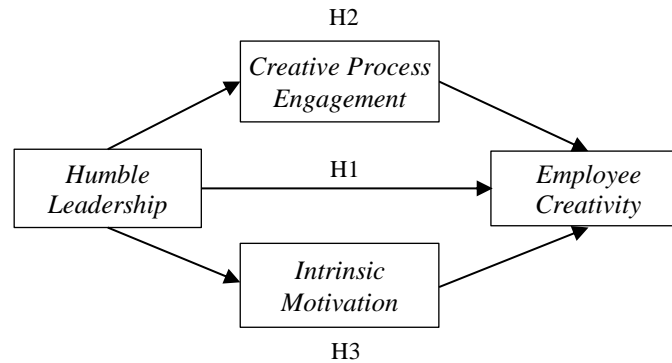
sebuah model penelitian yang terinspirasi dari konsep Shin (2015) mengenai mekanisme kepemimpinan dan kreativitas melalui mekanisme motivasional (yaitu *intrinsic motivation*) dan kognitif (yaitu *creative process engagement*). Konsep Shin (2015) tersebut didukung oleh beberapa kajian empiris yang juga menyatakan keterhubungan antara *humble leadership* dengan kreativitas karyawan (Wang *et al.*, 2018 ; Liu and Wenbolu, 2019 ) dan *creative process engagement* (Yuan *et al.*, 2018), serta penelitian lain yang menunjukkan bahwa kreativitas karyawan dipengaruhi oleh *creative process engagement* (Zhang *et al.*, 2011) dan *intrinsic motivation* (Zhang and Bartol, 2010b).

## TINJAUAN PUSTAKA

Penelitian Chen *et al.* (2018), menyelidiki pengaruh *humble leadership* terhadap perilaku proaktif karyawan. Teknik analisis yang digunakan adalah *litelature review* hasil penelitian bahwa *humble leadership* dapat mempengaruhi psikologi karyawan mereka, seperti keamanan psikologis dan kemandirian dimana pemimpin yang rendah hati dapat mempromosikan pendirian hubungan kepercayaan dan membentuk suasana saling percaya yang memungkinkan karyawan untuk mendapatkan pelepasan psikologis dan fokus pada inovasi itu sendiri. Penelitian Zhou and Wu (2018) bertujuan untuk untuk menguji hubungan antara *Humble Leadership* dengan *Employee innovation behavior*. Teknik analisis yang digunakan adalah *Questionnaire*, sampel menggunakan 169 karyawan perusahaan di Cina. Hasil penelitian bahwa *Humble leadership* memiliki peran positif dalam meningkatkan efektivitas inovasi karyawan.

Inti dari kepemimpinan secara umum adalah kemampuannya untuk mempengaruhi pengikut (Anderson *et al.*, 2004). Sifat rendah hati (*humility*) adalah kebersediaan untuk menerima keterbatasan diri dan kesadaran diri yang dalam (*deep self-awareness*) dan kemampuan untuk memahami sesuatu secara lebih luas dalam konteks yang lebih besar (Kerr, 2017). Dengan lingkungan yang semakin bergejolak dan kompetisi yang semakin tinggi semakin banyak pemimpin menyadari bahwa mereka harus mendorong karyawan untuk menjadi kreatif (Gilson *et al.*, 2004), karena kreativitas bermanfaat untuk kesuksesan organisasi (Baas *et al.*, 2008) dan diakui sebagai hal penting untuk keunggulan kompetitif organisasi dan kelangsungan hidup jangka panjang (Anderson *et al.*, 2014 ; Jeong and Shin, 2019 ). Kreativitas mengacu pada penciptaan ide – ide baru mengenai produk, layanan, dan proses (Zhou and Ren, 2012) dimana ciptaan yang baru tidak harus baru bagi dunia tetapi mengandung nilai potensial bagi organisasi. Semakin karyawan terlibat dalam proses kreatif semakin besar kemungkinan mereka menghasilkan hasil yang kreatif (Zhang and Bartol, 2010b). Keterikatan karyawan akan menciptakan hubungan emosional yang dirasakan karyawan terhadap organisasi dan pekerjaan

kemudian memotivasi mereka untuk melakukan kreativitas di tempat kerja (Henker *et al.*, 2014). Berdasarkan permasalahan dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan yang rendah hati akan mampu memberi dukungan kepada pengikutnya untuk melakukan proses-proses kreativitas dan memotivasi pengikutnya untuk melakukan hal-hal yang kreatif. Karena itu, kerangka konseptual yang dibangun dalam penelitian ini adalah:



Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- H1 : *Humble leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee creativity*.
- H2 : *Creative process engagement* memediasi pengaruh positif dan signifikan *humble leadership* terhadap *employee creativity*.
- H3 : *Intrinsic motivation* memediasi pengaruh positif dan signifikan *humble leadership* terhadap *employee creativity*.

## METODE

Pendekatan yang dilakukan adalah penelitian kausal dengan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian ini adalah karyawan PT Unilever Indonesia Tbk departemen *Customer development*. Jumlah populasi dan sampel pada penelitian ini adalah 145 orang yang merupakan karyawan pada departemen *customer development*. Pemilihan divisi ini dikarenakan pada divisi ini karyawan dituntut menghasilkan kreativitas bagi perusahaan. Kriteria objek penelitian ini pada karyawan dengan masa kerja minimal satu tahun dengan alasan bahwa telah membentuk interaksi dengan pemimpin. Metode pengumpulan data dalam penelitian menggunakan metode survei, yang dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada responden penelitian. Variabel dalam penelitian ini terdiri atas tiga jenis, yaitu variabel dependen, variabel independen, dan variabel mediasi. Variabel independen dalam penelitian ini adalah *humble leadership*, yaitu kepemimpinan yang mampu membangun relasi sosial maupun relasi pribadi antara pemimpin dan pengikut melalui pola pikir pembelajaran, sikap kooperatif di mana relasi

tersebut tergantung pada adanya keterbukaan dan kepercayaan (Schein and Schein, 2018). Dengan begitu *humble leadership* merupakan suatu bentuk kepemimpinan dimana pemimpin memiliki pola pikir pembelajaran, sikap kooperatif serta adanya relasi dengan pengikutnya berdasarkan keterbukaan dan kepercayaan. *Humble leadership* diukur dengan menggunakan 8 indikator yang telah digunakan dalam penelitian Owens *et al.* (2013). Variabel dependen dalam penelitian ini adalah *employee creativity*, yaitu penciptaan ide yang memiliki kebaruan, kemanfaatan, dan memiliki potensi untuk menciptakan nilai bagi perusahaan baik untuk jangka panjang dan jangka pendek (Georgiades, 2015). *Employee creativity* diukur dengan menggunakan skala *employee creativity* yang dikembangkan oleh Lubart (2001) dan telah diterapkan dalam penelitian Zhang and Bartol (2010b) dan Liu and Wenbolu (2019). Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah *creative process engagement* dan *intrinsic motivation*. *Creative process engagement* adalah keterikatan karyawan terhadap proses kreatif, yang merupakan langkah awal yang penting dalam proses kreativitas (Gilson *et al.*, 2004) dan terdiri atas tiga langkah (Zhang and Bartol, 2010b; Henker *et al.*, 2014), yaitu identifikasi masalah, pencarian dan pengkategorian informasi, dan penciptaan ide. *Intrinsic motivation* adalah motivasi yang timbul dari perasaan individu terhadap aktivitas dan merasa perlu untuk terikat dengan pekerjaan itu sendiri (Amabile, 1993) dengan tujuan semata-mata supaya mendapatkan kesenangan dan kepuasan yang melekat dengan aktivitas tersebut (Tan *et al.*, 2016). Intrinsic motivation diukur dengan menggunakan 3 indikator skala motivasi intrinsik yang diadaptasi oleh Nielsen *et al.* (2010) dari Amabile (1993) dan Tangney (2000).

## HASIL

Karakteristik responden pada penelitian ini terkait dengan karakteristik demografi yang meliputi jenis kelamin, usia, dan pendidikan terakhir. Pemaparan mengenai karakteristik responden bertujuan untuk mengetahui karakteristik demografi responden, yaitu karyawan departemen *Customer Development* PT Unilever Indonesia Tbk.

**Tabel 1. Profil Responden**

Keterangan	Total	Presentase
<b>Jumlah Sampel</b>	145	100%
<b>Jenis Kelamin</b>		
Perempuan	48	66.9%
Laki- laki	97	33.1%
<b>Usia</b>		
<24 tahun	21	14.5%
25-34 tahun	67	46.2%
35-44 tahun	43	29.7%
45-54 tahun	9	6.2%
55-64 tahun	5	3.4%

<b>Pendidikan Terakhir</b>		
SMP	12	8.3%
SMA/SMK	36	24.8%
Diploma	27	18.6%
Sarjana	70	48.3%

Sumber: diolah oleh peneliti (2020)

Berdasarkan Tabel 1 terlihat bahwa jumlah mayoritas adalah responden dengan jenis kelamin laki –laki sebanyak 97 orang, sedangkan jumlah responden dengan jenis kelamin perempuan sebanyak 48 orang. Karakteristik responden menurut tingkat usia dimana responden berumur kurang dari 24 tahun sebanyak 21 orang atau 14.5%, responden berumur 25 tahun sampai dengan 34 tahun paling dominan sebanyak 67 orang atau 46.2%, responden berumur 35 tahun sampai dengan 44 tahun sebanyak 43 orang atau 29.7%, responden berumur 45 tahun sampai dengan 54 tahun sebanyak 9 orang atau 6.2% dan jumlah responden yang berumur 55 tahun sampai dengan 64 tahun sebanyak 5 orang atau 3.4%. Karakteristik responden menurut tingkat pendidikan dimana responden dengan tingkat pendidikan SMP sebanyak 12 orang atau 8.3%, responden dengan tingkat pendidikan SMA/SMK sebanyak 36 orang atau 24.8%, responden dengan tingkat pendidikan diploma sebanyak 27 orang atau 18.6% dan responden dengan jumlah tertinggi dengan tingkat sarjana sebanyak 70 orang atau 48.3%.

## **Tahap Pengujian *Outer Model***

### **1. *Convergent Validity***

*Convergent validity* dari model pengukuran dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan korelasi antara *item score* atau *component score* yang diestimasi menggunakan *software PLS*. Berikut adalah hasil pengujian *convergent validity*:

Tabel 2 Outer Model (Weights or Loadings)

Variabel	Indikator	Nilai Loading	Keterangan	Dimensi	Nilai Loading	Keterangan
<i>Humble Leadership</i>	HL1	0.742	Valid	-	-	-
	HL2	0.926	Valid			
	HL3	0.911	Valid			
	HL4	0.902	Valid			
	HL5	0.956	Valid			
	HL6	0.912	Valid			
	HL7	0.882	Valid			
	HL8	0.902	Valid			
<i>Employee Creativity</i>	EC1	0.922	Valid	-	-	-
	EC2	0.946	Valid			
	EC3	0.920	Valid			
	EC4	0.952	Valid			
	EC5	0.937	Valid			
	EC6	0.978	Valid			
	EC7	0.921	Valid			
	EC8	0.933	Valid			
<i>Creative Process Engagement</i>	PI1	0.836	Valid	<i>Problem Identification</i>	0.949	Valid
	PI2	0.902	Valid			
	IS1	0.894	Valid	<i>Information Searching</i>	0.957	Valid
	IS2	0.949	Valid			
	IG1	0.943	Valid	<i>Idea Generation</i>	0.973	Valid
	IG2	0.918	Valid			
	IG3	0.814	Valid			
<i>Intrinsic Motivation</i>	IG4	0.866	Valid			
	IG5	0.801	Valid			
	IM1	0.885	Valid	-	-	-
	IM2	0.903	Valid			
	IM3	0.881	Valid			

Sumber: diolah oleh peneliti (2020)

Pada Tabel 2, dapat dilihat hasil pengolahan data menggunakan PLS. Berdasarkan hasil tersebut, dapat dilihat bahwa semua dimensi dan indikator sudah memenuhi batas nilai *loading* yakni diatas 0.5. Jadi, dapat dikatakan bahwa secara keseluruhan data yang terkumpul adalah valid dan memiliki *convergent validity* yang baik.

## 2. Construct Validity

Konstruk dikatakan memiliki *construct validity* yang baik jika nilai *average variance extracted* (AVE) berada di atas 0,5 (Ghozali, 2011). Hasil pengujian *construct validity* diperoleh sebagai berikut:



**Tabel 3. Average Variance Extracted (AVE)**

Variabel	Dimensi	AVE	Keterangan
<i>Humble Leadership</i>	-	0.799	Valid
<i>Employee Creativity</i>	-	0.882	Valid
<i>Creative Process</i>	-	0.773	Valid
<i>Engagement</i>	<i>Problem Identification</i>	0.834	Valid
	<i>Information Searching</i>	0.928	Valid
	<i>Idea Generation</i>	0.801	Valid
<i>Intrinsic Motivation</i>	-	0.791	Valid

Sumber: diolah oleh peneliti (2020)

Berdasarkan Tabel 3, dapat diketahui bahwa nilai AVE pada setiap dimensi dan variabel dalam model analisis penelitian ini memiliki *construct validity* yang baik karena AVE lebih besar dari 0.5.

### 3. Discriminant Validity

*Construct* dikatakan memiliki *discriminant validity* yang baik jika nilai *cross loading* korelasi *construct* tertentu dengan indikatornya lebih tinggi dibandingkan dengan *construct* lainnya (Ghozali, 2011). Hasil pengujian *discriminant validity* diperoleh sebagai berikut:

**Tabel 4. Cross Loading**

	Creative Process Engagement	Employee Creativity	Humble Leadership	Intrinsic Motivation
EC1	0.684	<b>0.922</b>	0.645	0.559
EC2	0.686	<b>0.946</b>	0.633	0.585
EC3	0.676	<b>0.920</b>	0.636	0.520
EC4	0.745	<b>0.952</b>	0.637	0.561
EC5	0.676	<b>0.937</b>	0.655	0.546
EC6	0.725	<b>0.978</b>	0.687	0.589
EC7	0.700	<b>0.921</b>	0.690	0.594
EC8	0.749	<b>0.933</b>	0.702	0.600
HL1	0.478	0.477	<b>0.742</b>	0.287
HL2	0.608	0.623	<b>0.926</b>	0.461
HL3	0.606	0.625	<b>0.911</b>	0.451
HL4	0.670	0.720	<b>0.902</b>	0.485
HL5	0.661	0.697	<b>0.956</b>	0.480
HL6	0.533	0.599	<b>0.912</b>	0.387
HL7	0.530	0.582	<b>0.882</b>	0.472
HL8	0.560	0.668	<b>0.902</b>	0.519
IG1	<b>0.943</b>	0.713	0.654	0.463
IG2	<b>0.918</b>	0.720	0.609	0.429
IG3	<b>0.814</b>	0.526	0.443	0.319
IG4	<b>0.866</b>	0.609	0.517	0.356
IG5	<b>0.801</b>	0.623	0.533	0.426
IS1	<b>0.894</b>	0.722	0.640	0.437
IS2	<b>0.949</b>	0.722	0.632	0.476
PI1	<b>0.836</b>	0.610	0.527	0.414
PI2	<b>0.902</b>	0.688	0.594	0.422
PI3	<b>0.856</b>	0.648	0.575	0.412
IM1	0.369	0.522	0.390	<b>0.885</b>
IM2	0.368	0.544	0.411	<b>0.903</b>
IM3	0.515	0.552	0.525	<b>0.881</b>

Sumber: diolah oleh peneliti, 2020



Tabel 4, menunjukkan bahwa nilai korelasi *construct* tertentu dengan indikatornya lebih tinggi dibandingkan dengan *construct* lainnya, maka dapat dikatakan memiliki *discriminant validity* yang baik.

#### 4. Composite Reliability

*Composite reliability* dapat dilihat dari tabel *composite reliability* yakni dengan melihat nilai *composite reliability*-nya lebih dari 0.7 maka dikatakan baik atau dengan melihat tabel *cronbach's alpha* yakni dengan melihat apabila nilainya lebih dari 0.7 maka dikatakan baik (Ghozali, 2011).

**Tabel 5. Hasil uji Composite Reliability**

Variabel	Dimensi	Composite Reliability	Keterangan
<i>Humble Leadership</i>	-	0.969	Reliabel
<i>Employee Creativity</i>	-	0.983	Reliabel
<i>Creative Process Engagement</i>	-	0.971	Reliabel
	<i>Problem Identification</i>	0.938	Reliabel
	<i>Information Searching</i>	0.963	Reliabel
	<i>Idea Generation</i>	0.953	Reliabel
<i>Intrinsic Motivation</i>	-	0.919	Reliabel

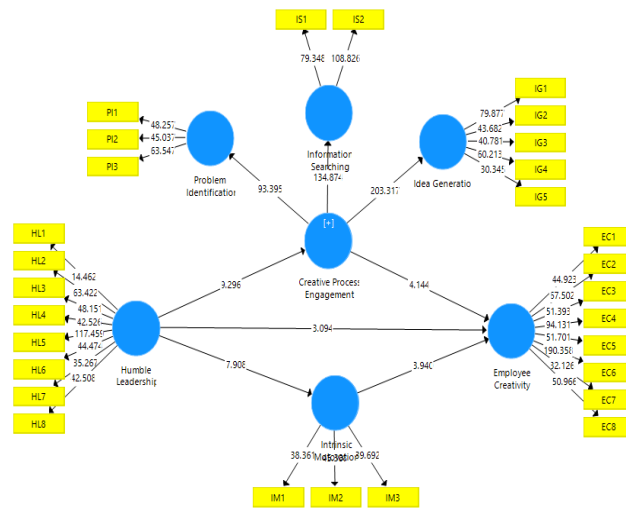
Sumber: diolah oleh peneliti (2020)

Berdasarkan Tabel 5, dapat dilihat bahwa seluruh *construct* memiliki nilai *composite reliability* dan nilai *cronbach's alpha* lebih dari 0.7, maka dapat dikatakan bahwa semua *construct* reliabel.

#### Pengujian Inner Model

Pengujian inner model atau model struktural dilakukan untuk melihat koefisien determinasi, predictive relevance, goodness of fit, estimasi koefisien jalur dan koefisien parameter. Setelah mengetahui hubungan yang signifikan antar variabel, selanjutnya dapat disimpulkan hipotesis terkait dengan humble leadership, creative process engagement, intrinsic motivation dan employee creativity pada PT Unilever Indonesia Tbk. Pengujian hipotesis dilakukan dengan metode bootstrapping.

Gambar 1 Diagram Jalur Hasil Output PLS (Inner Model)



Sumber: diolah oleh penulis (2020)

**Pengujian Hipotesis**

Berdasarkan pengujian hipotesis didasarkan pada nilai signifikansi > 1.96 pada T- 287tatic . Jika T- 287tatic lebih dari 1.96 maka terdapat pengaruh antar 287tati dan hipotesis diterima. Hasil uji hipotesis dapat dilihat pada 287tati dibawah ini:

**Tabel 6. Hasil Uji Hipotesis**

Hipotesis	Original Sample (O)	T Statistics ( O/STDEV )	Keterangan
H1 <i>Humble Leadership -&gt; Employee Creativity</i>	0.287	3.094	Signifikan

Sumber: Pengolahan data dengan PLS (2020)

Dari 287tati 6, menunjukkan output yang menggambarkan hasil pengujian hipotesis penelitian yaitu *humble leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee creativity* menunjukkan bahwa besarnya koefisien parameter antara *humble leadership* terhadap *employee creativity* yaitu 0.287 dan t- statistic sebesar 3.094 (> dari 1.96) yang berarti bahwa terdapat pengaruh antara *humble leadership* terhadap *employee creativity*. Arah pengaruh dari 287tati ini positif, jadi semakin tinggi *humble leadership* maka *employee creativity* juga akan semakin tinggi (H1 diterima).

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kedua mendapatkan hasil *humble leadership* berpengaruh signifikan terhadap *employee creativity* melalui *creative process engagement* yaitu 0,291 dan nilai t- 287tatic sebesar 3.301 (> dari 1.96) berdasarkan hal tersebut maka H2 diterima.

**Tabel 7. Hasil uji Hipotesis Untuk Variabel Mediasi**

Hipotesis		Original Sample (O)	T Statistics ((O/STDEV))	Keterangan
H2	Humble Leadership -> Creative Process Engagement -> Employee Creativity	0.291	3.301	Signifikan
H3	Humble Leadership -> Intrinsic Motivation -> Employee Creativity	0.126	3.421	Signifikan

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2020

Berdasarkan tabel 7, hipotesis penelitian yang ketiga mendapatkan hasil *humble leadership* berpengaruh signifikan terhadap *employee creativity* melalui *intrinsic motivation*, yaitu 0.126 dan nilai t- statistik sebesar 3.421 (> dari 1.96) berdasarkan hal tersebut maka H3 diterima.

### **Pengaruh *Humble Leadership* terhadap *Employee Creativity***

Hasil pengujian dengan menggunakan *partial least square* (PLS) menunjukkan bahwa *humble leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee creativity*. Jika dikaitkan dengan penelitian pada karyawan PT Unilever Indonesia Tbk, departemen *customer development* kepemimpinan yang rendah hati ini memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kreativitas karyawan.

Penelitian di departemen *customer development* ini memberikan hasil bahwa pendekatan bottom-up lebih disukai daripada pendekatan top-down yang artinya menanggapi bahwa karyawan adalah mitra sehingga menghilangkan pandangan bahwa seorang pemimpin harus memiliki semua jawaban. Hal ini di tunjukan dengan penilaian indikator HL2 memiliki rata-rata tertinggi pada variabel *humble leadership* yaitu 4.17 dimana pemimpin mau mengakui ketika ada karyawan memiliki pengetahuan yang melebihi dirinya tanpa khawatir karyawan akan mengungguli mereka dengan kata lain pemimpin tidak takut untuk menampilkan diri mereka sebagai bagian dalam proses dan menunjukkan keterbukaan terhadap masukan orang lain, dapat dilihat bahwa hampir setengah dari responden yaitu 46,2% responden merupakan generasi muda yang selalu berpikir kreatif dengan adanya dukungan dari atasan membantu mereka untuk terus bergerak dan menciptakan solusi atau ide – ide kreatif.

Amabile dan Mueller (2008) dalam penelitiannya tentang kreativitas menyebutkan bahwa dalam menghasilkan kreativitas perlu beberapa faktor antara lain otonomi dalam pekerjaan dan penghargaan untuk karya kreatif. Dalam hal ini peran pemimpin pada departemen *customer development* sangat berperan dalam mempengaruhi kesediaan karyawan untuk menciptakan kreativitas. Jika dilihat dari jawaban responden, karyawan memberikan

penilaian yang tinggi kepada pemimpin dalam memberikan penghargaan terhadap kontribusi karyawan yaitu sebesar 4.09 dapat diartikan bahwa pemimpin memberikan apresiasi kepada karyawan yang aktif berkontribusi kepada perusahaan. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan *humble leadership* berpengaruh terhadap *employee creativity* dapat diterima. Artinya ketika pemimpin menerapkan gaya *humble leadership* maka akan mampu meningkatkan kreativitas karyawan yang merupakan bawahannya.

### **Pengaruh mediasi *Creative Process Engagement* pada hubungan *Humble Leadership* dan *Employee Creativity***

Sejalan dengan hipotesis kedua, peneliti menemukan bahwa *creative process engagement* memiliki efek positif terhadap kreativitas karyawan, yang menunjukkan bahwa dengan terlibat pada proses kreatif, karyawan yang dipimpin oleh atasan yang rendah hati akan meningkatkan kreativitas karyawan. Penelitian ini menunjukkan penilaian rata – rata variabel *creative process engagement* sebesar 4.23 yang termasuk kategori cukup tinggi hal ini menggambarkan bahwa keterlibatan karyawan dalam proses kreatif menciptakan hubungan emosional terhadap pekerjaan mereka yang kemudian memotivasi karyawan untuk melakukan pengembangan ide.

Hasil penelitian pada departemen *customer development* menggambarkan bahwa peningkatan kreativitas dapat terjadi jika seorang karyawan bersedia meluangkan waktu dan ada upaya untuk mengidentifikasi masalah secara menyeluruh, mencari informasi yang lebih luas, dan menghasilkan ide dari berbagai perspektif dengan terlibat dalam proses kreatif. Hal ini ditunjukkan dengan penilaian responden dengan rata- rata tertinggi pada indikator IG3 yaitu 4.41 dimana karyawan pada departemen *customer development* dalam menghasilkan kreativitas selalu berusaha untuk mencari sejumlah alternatif ide, artinya lebih banyak waktu yang dihabiskan untuk proses kreatif ini agar karyawan dapat memecahkan masalah pekerjaan dengan baik diperkuat dengan penilaian responden tertinggi kedua pada indikator IG5 yaitu 4.34 dimana karyawan departemen *customer development* menggunakan waktu untuk membagikan informasi untuk menghasilkan ide baru. Searah dengan penelitian Kiazad et al (2014) yang menyatakan bahwa ketika karyawan merasa lebih berharga dan terikat dengan organisasi, karyawan akan menghabiskan lebih banyak waktu.

Terlepas dari solusi kreatif, karyawan pada departemen *customer development* juga dapat memperoleh sumber daya yang berharga seperti informasi, pengalaman, atau keterampilan dari proses ini di tunjukan dengan respon responden yang juga tinggi pada indikator IG4 yaitu 4.32 dimana karyawan selalu membagi solusi potensial dalam

menyelesaikan masalah. Selain itu keterlibatan proses kreatif juga dipengaruhi dengan menerima dukungan dari pemimpin dimana responden juga memberikan penilaian yang tinggi dalam hal memperoleh informasi dengan cara berkonsultasi dan melihat sebuah masalah dari berbagai perspektif. Dapat disimpulkan bahwa faktor keterlibatan dalam proses kreatif secara langsung mempengaruhi hubungan antara pemimpin dan kreativitas karyawan, dengan kata lain hubungan timbal balik antara pemimpin yang rendah hati dan karyawan memiliki efek positif terhadap kreativitas karyawan. Hasil ini konsisten dengan hipotesis peneliti dan secara keseluruhan temuan ini menunjukkan bahwa keterlibatan proses kreatif baik untuk kreativitas.

Dalam penelitian ini, antar konsep di atas memiliki hubungan yang saling mempengaruhi. *Humble leadership* mempengaruhi kreativitas karyawan, *creative process engagement* memediasi pengaruh *humble leadership* terhadap *employee creativity*, dan *intrinsic motivation* memediasi pengaruh *humble leadership* terhadap kreativitas karyawan.

### **Pengaruh mediasi *Intrinsic motivation* pada hubungan *Humble Leadership* dan *Employee Creativity***

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *intrinsic motivation* dapat memediasi hubungan antara *humble leadership* terhadap *employee creativity*. Owens and Hekman (2012) dalam penelitiannya menemukan bahwa bahwa kepemimpinan yang rendah hati meningkatkan motivasi pengikut untuk melakukan pekerjaan mereka, hal ini digambarkan bagaimana motivasi intrinsik pengikut dengan gaya kepemimpinan yang rendah hati memungkinkan pengikut menyelesaikan masalah karena tugas itu menarik dan menantang untuk dilakukan.

Penelitian pada departemen *customer development*, menunjukkan bahwa kepemimpinan yang rendah hati sebagai hal yang penting memfasilitasi kreativitas karyawan dengan menggunakan motivasi intrinsik sebagai mediator yang menghubungkan perilaku pemimpin yang rendah hati dengan kreativitas karyawan, penelitian ini memberikan prespektif teoritis penting untuk menjelaskan mengapa karyawan dibawah perilaku pemimpin yang rendah hati lebih cenderung terlibat dalam aktivitas kreatif. Temuan ini sejalan dengan gagasan Shalley et al., (2004) menyatakan bahwa motivasi intrinsik adalah kunci psikologis untuk kreativitas dan gaya kepemimpinan memainkan peran dalam meningkatkan motivasi intrinsik. Konsep kreativitas Amabile menggambarkan bahwa karyawan yang termotivasi secara intrinsik akan lebih menikmati pekerjaan mereka, hal ini juga ditunjukkan pada jawaban responden dengan

rata-rata tertinggi pada variabel IM3 yaitu 4.21 bahwa karyawan akan melakukan aktivitas untuk memperbaiki proses atau produk yang sudah ada, ini menyiratkan bahwa karyawan menghabiskan lebih banyak waktu dan ada upaya dalam mengidentifikasi masalah secara menyeluruh untuk menghasilkan banyak ide dari prespektif yang berbeda. Sejalan dengan penelitian Ryan and Deci (2000) yang menyatakan bahwa ketika karyawan termotivasi secara intrinsik keinginan untuk mereka mengeksplorasi akan semakin besar.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil setelah melakukan penelitian pada responden dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. *Humble leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee creativity*
2. *Creative process engagement* memediasi hubungan antara *humble leadership* dan *employee creativity*
3. *Intrinsic motivation* memediasi hubungan antara *humble leadership* dan *employee creativity*

### Saran

#### Aspek Perusahaan

1. Pada *humble leadership* berdasarkan sebaran jawaban responden memiliki nilai yang tinggi namun di bawah nilai 4, agar lebih efektif memimpin karyawan ditengah kompleksitas pasar yang semakin meningkat, atasan harus lebih aktif mencari dan memberi *feedback* karena lingkungan yang semakin kompleks sulit bagi atasan untuk mengetahui segalanya sendiri.
2. Pada *intrinsic motivation* memiliki sebaran jawaban yang tinggi, namun perlu ditingkatkan lagi aktivitas karyawan dalam menemukan solusi permasalahan yang semakin kompleks agar dapat meningkatkan kreativitas karyawan itu sendiri, sehingga berdampak dan berhasil mewujudkan iklim perusahaan yang inovatif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amabile, T. M. (1993). Motivational Synergy: Toward New Conceptualizations of Intrinsic and Extrinsic Motivation in the Workplace. *Human Resource Management Review*, 3(3), 185-201.
- Amabile, T. M., and Mueller, J. (2008). *Studying creativity, its proecsses, and its antecedents. An exploration of the componential theory of creativity*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.



- Anderson, N., De Dreu, C. K. W., and Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: a constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 147-173
- Baas, M., De Dreu, C. K. W., and Nijstad, B. A. (2008). A metaanalysis of 25 years of mood-creativity research: Hedonic tone, activation, or regulatory focus? . *Psychological Bulletin*, 134(779-806)
- Chen, Yanhong, Liu, B., Zhang, L., and Qian, S. (2018). Can Leader “Humility” Spark Employee “Proactivity”? The Mediating Role of Psychological Empowerment. *Leadership and Organization Development Journal*
- Chiu, C. Y. C., Owens, B. P. and Tesluk, P. E. (2016). Initiating and utilizing shared leadership in teams: The role of leader humility, team proactive personality, and team performance capability. *J.Appl. Psychol*, 101, 1705
- Georgiades, S. (2015). *Employee Engagement in Media Management: Creativeness and Organizational*. Switzerland: Springer International Publishing
- Gilson, L. L., and Shalley, C. E. (2004). A Little Creativity Goes a Long Way: An Examination of Teams’ Engagement in Creative Processes. *Journal of Management*, 30(4), 453–470
- Ghozali, I. (2011). *Structural Equation Modelling: Metode Alternatif Dengan Partial Least Square PLS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gupta, V., Singh, S., Kumar, S, and Bhattacharya. (2012). Linking leadership to employee creativity: A study of Indian RandD Laboratories. *Indian Journal of Industrial Relations*, 48(1), 120-136.
- Henker, Nils, Sonnentag, S., and Unger, D. (2014). Transformational Leadership and Employee Creativity: The Mediating Role of Promotion Focus and Creative Process Engagement. *Journal of Business Pesitychology* ©Springer Science+Business Media
- Jeong, I., and Shin, S. J. (2019). High-Performance Work Practices and Organizational Creativity During Organizational Change: A Collective Learning Perspective. *Journal of Management*, 45(3), 909-925
- Kerr, A. (2017). *The Humility Imperative: Why the Humble Leader, Why in an Age of Ego*: Lulu Publishing Services.
- Kiazad, K., Seibert, S., and Kraimer, M. (2014). Psychological contract breach and employee innovation: A conservation of resources perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(3), 535 - 556. <https://doi.org/10.1111/joop.12062>
- Liu, and Wenboliu. (2019). Humble Leadership and Employee Creativity: The Mediating Role of Knowledge Hiding. *Management and Economic Journal*, 3 (5), 549-557
- Liu, Zhang, P., Liao, J., Hao, P., and Mao, J. (2016). Abusive supervision and employee creativity: The mediating role of psychological safety and organizational identification. *Manage Decis*, 54, 130-147
- Lubart, T. I. (2001). Models of the Creative Process: Past, Present and Future. *Creativity Research Journal*, 13(3-4), 295-308
- Nielsen, R., Marrone, J. A., and Slay, H. S. (2010). A new look at humility: Exploring the humility concept and its role in socialized charismatic leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 17(1), 33-43
- Owens, B. P., and Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 55, 787 – 818
- Ryan, R. M., and Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and The Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-being. *American Psychologist*, 55, 68–78



- Schein, E. H., and Schein, P. A. (2018). *Humble Leadership: The Power of Relationships, Openness, and Trust*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publisher, Inc
- Shalley, C. E., Zhou, J., and Oldham, G. R. (2004). The Effects Of Personal And Contextual Characteristics On Creativity: Where Should We Go From Here? *Journal of Management*, 30(6), 933–958
- Shin, S. J. (2015). *Leadership and Creativity: The Mechanism Perspective*. New York: Oxford University Press
- Tan, C.-S., Lau, X.-S., Kung, Y.-T., and Kailsan, R. A. L. (2016). Openness to Experience Enhances Creativity: The Mediating Role of Intrinsic Motivation and the Creative Process Engagement. *The Journal of Creative Behavior*, 0(0), 1–11
- Tangney, J. P. (2000). Humility: Theoretical perspectives, empirical findings and directions for future research. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19, 70–82
- Wang, Y., Liu, J., and Zhu, Y. (2018). How Does Humble Leadership Promote Follower Creativity? The Roles of Psychological Capital and Growth Need Strength. *Leadership and Organization Development Journal*
- Yuan, L., Zhang, L., and Tu, Y. (2018). When a Leader is Seen as too Humble: A Curvilinear Mediation Model Linking Leader Humility to Employee Creative Process Engagement. *Leadership and Organization Development Journal*
- Zhang, and Bartol, K. M. (2010b). Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128
- Zhou, and Ren, R. (2012). *Striving for Creativity: Building Positive Contexts in the Workplace*. In G. M. Spreitzer and K. S. Cameron (Eds.). New York: Oxford University Press.
- Zhou, and Wu, Y. J. (2018). How Humble Leadership Fosters Employee Innovation Behavior: A Two-way Perspective on the Leader-Employee Interaction. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(3), 375-387