

# PENGARUH LEADERSHIP TERHADAP EMPLOYEE CREATIVITY MELALUI INTRINSIC MOTIVATION KARYAWAN UMKM DI SURABAYA TIMUR

**Sonny Anggoro Sulaksono**

[manage.sonny.a.20@ukwms.ac.id](mailto:manage.sonny.a.20@ukwms.ac.id)

**Tuty Lindawati\*)**

[tuty@ukwms.ac.id](mailto:tuty@ukwms.ac.id)

Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya

## ARTICLE INFO

### **Article history:**

Received: 19 Juli 2024

Revised: 14 Agustus 2024

Accepted: 17 September 2024

### **\*) Corresponding Author:**

[tuty@ukwms.ac.id](mailto:tuty@ukwms.ac.id)

### **Key words:**

transformational leadership;  
entrepreneurial leadership;  
intrinsic motivation;  
employee creativity

### **DOI:**

10.33508/jumma.v13i2.6198

## ABSTRACT

*Creativity at work is the most important factor for employees in facing business competition. Leaders have a role in developing creativity and encouraging employee motivation. This study aims to analyse the effect of transformational leadership and entrepreneurial leadership through intrinsic motivation on employee creativity in MSME employees in East Surabaya. The research method used is SEM PLS 4.0 with non-probability sampling technique with purposive sampling technique. Data samples collected was 161 respondents with criteria men and women with a range of ages 24-60 years, with a minimum education of junior high school and working as MSME employees in the food and beverage sector with a minimum work experience of 6 months. The results of the study are the first hypothesis shows transformational leadership affects intrinsic motivation, so the first hypothesis is accepted and the second hypothesis shows entrepreneurial leadership has no effect on intrinsic motivation, so the second hypothesis is rejected. The third hypothesis shows transformational leadership affects employee creativity, so the third hypothesis is accepted, and the fourth hypothesis shows entrepreneurial leadership has no effect on employee creativity, so the fourth hypothesis is rejected. The fifth hypothesis shows intrinsic motivation affects employee creativity, so the fifth hypothesis is accepted, then the sixth hypothesis shows transformational leadership affects employee creativity through intrinsic motivation, so the sixth hypothesis is accepted, and the seventh hypothesis shows entrepreneurial leadership has no effect on employee creativity through intrinsic motivation, so the seventh hypothesis is rejected.*

## PENDAHULUAN

Kreativitas di tempat kerja mengacu pada proses berpikir kognitif dan perilaku kognitif yang digunakan untuk menghasilkan berbagai ide kreatif. Dengan perubahan zaman yang sangat cepat, kreativitas perlu berkembang dari tahun ke tahun. Oleh karena itu, perlu adanya pengembangan kemampuan inovasi agar mampu bersaing dengan perusahaan lain. Persaingan global mewakili persaingan bisnis bebas di antara para pelaku usaha, termasuk usaha kecil dan menengah (Helmy et al., 2019). Adanya lanskap

persaingan bisnis yang melibatkan berbagai jenis perusahaan dan industri serta dapat dilaksanakan secara bebas membuka peluang bagi perusahaan untuk lebih inovatif dan mengembangkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Arsawan et al., 2022). Kreativitas adalah menciptakan sesuatu yang baru dan berguna (Liu et al., 2011), oleh karena itu sangat penting bagi karyawan untuk selalu kreatif.

Peran pemimpin dalam pelaksanaan tugas tidak dapat diabaikan (Sintaasih et al., 2020). Dengan kata lain, kehadiran pemimpin sangatlah

penting dalam organisasi. Peran pemimpin sangat penting dalam meningkatkan kreativitas pegawai, apalagi mengingat perkembangan saat ini yang menciptakan persaingan usaha yang bebas. Dalam kondisi seperti ini, pemimpin harus menjadi individu kreatif yang mampu beradaptasi terhadap perubahan dan menciptakan peluang dari perubahan tersebut. Kepemimpinan transformasional merupakan elemen kunci keberhasilan pengembangan kreativitas karyawan (Mittal & Dhar, 2015).

Menerapkan proses berpikir generatif dan eksploratif menghasilkan ide-ide kreatif. Implementasi ini akan lebih efektif bila didorong oleh kepemimpinan transformasional (Jyoti & Dev, 2015). Karyawan mampu berpikir secara holistik dan diberikan kebebasan berpikir dalam mengemukakan berbagai ide kreatif dan inovatif kepada perusahaan. Semua ini dilakukan dan dilaksanakan dengan dukungan dari para manajer itu sendiri. Kepemimpinan transformasional berperan penting dalam mempercepat atau memperlambat pertumbuhan kreativitas karyawan (Mainemelis et al., 2015). Penelitian ini mencoba menganalisis dampak kepemimpinan kewirausahaan dalam meningkatkan kreativitas tim (Chen, 2007), dan kepemimpinan kewirausahaan selalu mendorong karyawan untuk mengenali dan memanfaatkan peluang (Lee et al., 2020).

Selain peran kepemimpinan transformasional dan kewirausahaan, motivasi intrinsik mempengaruhi dan berperan dalam pengembangan ide-ide baru. Motivasi diwujudkan melalui kesadaran, sikap, dan kemampuan kognitif individu yang secara langsung mempengaruhi perilaku (Song et al., 2020), artinya motivasi ada ketika motivasi timbul dari rasa percaya diri dalam melakukan sesuatu. Motivasi intrinsik selalu dikaitkan dengan faktor-faktor yang dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dengan memahami nilai-nilai yang dianut karyawan (Adornes & Muniz, 2019).

UMKM memegang peranan penting bagi Indonesia dan menjadi tulang punggung perekonomian Indonesia dan ASEAN. Sekitar 88,8 hingga 99,9 persen bisnis ASEAN adalah UMKM, yang mempekerjakan 51,7 hingga 97,2 persen angkatan kerja dan memiliki ketahanan yang tinggi untuk mendukung perekonomian

negara (Metronews.com, 2016). Oleh karena itu, tidak dapat dipungkiri bahwa UMKM mempunyai peranan penting dalam perekonomian dan berdampak pada masyarakat. Penelitian ini dilakukan pada UMKM di Surabaya Timur karena wilayah Surabaya Timur mempunyai potensi serta tingkat mobilisasi masyarakat yang tinggi dan minat beli yang tinggi. Oleh karena itu, diputuskan untuk melakukan survei terhadap UMKM yang bergerak di bidang makanan dan minuman di sub wilayah Surabaya Timur dengan alasan: Pertama, UMKM sektor makanan dan minuman harus kreatif dalam memproduksi dan mempromosikan produknya agar produk makanan/kulinernya diminati konsumen dan makanan dan minuman benar-benar menjadi kebutuhan penting manusia. Inovasi baru diharapkan dapat menarik lebih banyak konsumen dan tren saat ini. Kedua, UMKM dapat berkontribusi terhadap perekonomian negara, misalnya dengan membuka lapangan kerja bagi masyarakat lokal dan memperkenalkan produk UMKM ke dunia internasional sebagai produk khas Indonesia. Ketiga, perlunya mengembangkan kreativitas pegawai melalui pendekatan berbasis kepemimpinan yang dapat menumbuhkan motivasi (Rasmuji & Putranti, 2017).

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah *Transformational Leadership* berpengaruh terhadap *Intrinsic Motivation* pada karyawan UMKM Di Surabaya Timur?
2. Apakah *Entrepreneurial Leadership* berpengaruh terhadap *Intrinsic Motivation* pada karyawan UMKM Di Surabaya Timur?
3. Apakah *Transformational Leadership* berpengaruh terhadap *Employee Creativity* pada karyawan UMKM Di Surabaya Timur?
4. Apakah *Entrepreneurial Leadership* berpengaruh terhadap *Employee Creativity* pada karyawan UMKM Di Surabaya Timur?
5. Apakah *Intrinsic Motivation* berpengaruh terhadap *Employee Creativity* pada karyawan UMKM Di Surabaya Timur?
6. Apakah *Transformational Leadership* berpengaruh terhadap *Employee Creativity* melalui *Intrinsic Motivation* pada karyawan UMKM Di Surabaya Timur?
7. Apakah *Entrepreneurial Leadership* berpengaruh terhadap *Employee Creativity*

melalui *Intrinsic Motivation* pada karyawan UMKM Di Surabaya Timur?

## KAJIAN LITERATUR

### Transformational leadership

Kepemimpinan transformasional mengacu pada pemimpin yang berusaha menciptakan ide dan perspektif baru untuk menciptakan jalan baru untuk pertumbuhan dan kemakmuran organisasi (Korejan & Shahbazi, 2016). Dengan mengembangkan komitmen, semangat, dan loyalitas di antara para manajer dan staf, mereka memobilisasi anggota organisasi untuk membuat perubahan mendasar dalam fundamental dan dasar organisasi agar dipersiapkan dan untuk mendapatkan kemampuan yang diperlukan untuk bergerak ke arah yang baru dan mencapai puncak kinerja yang ideal (Mirkamali et al., 2013). Pendekatan individu adalah kunci pemimpin transformasional dalam memimpin pengikutnya (Ryan & Tipu, 2013), karena pemimpin yang penuh perhatian secara individual akan memperlakukan pengikut secara berbeda tetapi adil.

### Entrepreneurial leadership

Entrepreneurship dan leadership berjalan beriringan, khususnya selama fase startup/pendirian. Pendirinya lebih dari sekadar seorang pengusaha, karena ketika bisnis bergerak di wilayah yang tidak diketahui, pemilik perlu mengenal peluang baru dalam mengambil peran utama dan berani untuk mengambil resiko dari bisnis yang ada. Seorang wirausaha memiliki tanggung jawab untuk membimbing dan memimpin karyawan, karena saat bisnis semakin berkembang dan fluktuasi karyawan meningkat, akan muncul berbagai tantangan dan resiko dari peluang bisnis yang ada dan seorang wirausaha harus bisa memimpin karyawannya untuk menghadapi hal tersebut. Oleh karena itu sangat penting melakukan pendekatan entrepreneurial dalam menciptakan sebuah ide kreatif (Sintaasih et al., 2020) dan memberdayakan semua aspek usaha dalam meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan (Sarabi et al., 2020). Kepemimpinan entrepreneurial yang efektif berarti menampilkan kemampuan dari kedua pengusaha dan pemimpin yang sukses dalam

melakukan pengembangan usaha dan menjamin kelangsungan hidup karyawannya (Sundararajan et al., 2012).

### Employee creativity

Sternberg (2012, dalam Zhang et al., 2016) menggambarkan kreativitas karyawan sebagai proses kognitif yang melibatkan membuat ide kreatif tentang produk layanan, atau proses dan menyelesaikan masalah atau memperbaiki ide yang ada dengan tujuan menambah nilai dan kebaruan dalam bidang tertentu. Mengadopsi dan mengembangkan ide-ide baru yang terkait dengan pengetahuan, strategi, dan koordinasi adalah fokus kreativitas (Khessina et al., 2018). Dengan kata lain, kreativitas adalah aktivitas yang dapat dilakukan dalam berbagai cara, seperti memecahkan masalah, mencari informasi, menemukan ide baru, dan mencari solusi alternatif (Matsuo, 2022). Bisnis memiliki peluang baru setiap kali ide kreatif dapat direalisasikan. Kreativitas memberi karyawan kemampuan untuk menghasilkan ide baru dan memanfaatkan peluang yang ada (Gundry et al., 2014).

### Intrinsic motivation

Motivasi dapat didorong intrinsik dan ekstrinsik, yang keduanya disesuaikan dengan beragam alasan atau tujuan untuk melakukan suatu tindakan (Wang et al., 2012). Menurut Wahab (2015:129), motivasi intrinsik adalah motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang. Motivasi ini sering disebut motivasi murni yaitu motivasi yang timbul dari diri seseorang, misalnya keinginan untuk mendapatkan sesuatu, memperoleh informasi dan pengertian, ingin berhasil, menyenangkan kehidupan, dan keinginan diterima orang lain. Motivasi intrinsik mengarah pada kesenangan, kepuasan, dan kebahagiaan ketika mereka terlibat dalam suatu aktivitas (Su et al., 2020). Selain itu, motivasi intrinsik dapat dinyatakan sebagai persepsi melakukan suatu kegiatan oleh pengguna untuk kesenangan dan kepuasan, serta perilaku yang termotivasi secara intrinsik akan bersifat sukarela dan ditentukan sendiri serta melibatkan individu secara optimal dalam kegiatan tertentu yang menurut mereka menarik, baru, dan menantang (Chaurasia et al., 2019).

### Pengembangan Hipotesis

Pengaruh transformational leadership terhadap intrinsic motivation

Karyawan dapat dimotivasi oleh kepemimpinan transformasional. Ini terutama berlaku untuk motivasi dalam diri mereka sendiri atau intrinsik. Penelitian telah menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi tingkat partisipasi karyawan (Minh-Duc & Huu-Lam, 2019). Penelitian lain mendukung temuan sebelumnya bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi motivasi intrinsik (Al Harbi et al., 2019). Pemimpin transformasional mendorong karyawan dengan inspirasi untuk meningkatkan harapan mereka. Mereka juga menciptakan kepercayaan dan mendorong dalam berkomitmen untuk organisasi (Khorshid & Pashazadeh, 2014).

H1: *Transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *Intrinsic motivation*

Pengaruh entrepreneurial leadership terhadap intrinsic motivation

Kemampuan pemimpin entrepreneurial selalu dikaitkan dengan individu dalam organisasi khususnya bagi seorang karyawan. Olutade et al. (2015) menjelaskan bahwa perhatian pada kepemimpinan dan motivasi, serta apa yang menyebabkannya tidak memberikan pandangan dan teori kepemimpinan adalah yang paling mendasar dan menentukan untuk memahami masalah karyawan. Meskipun secara empiris, menunjukkan bahwa pemimpin entrepreneurial tidak memiliki keterkaitan spesifik dengan motivasi intrinsik, tetapi pada umumnya kepemimpinan dapat meningkatkan motivasi intrinsik secara signifikan (Shareef & Atan, 2019). Hal ini tidak terlepas dari kepemimpinan yang berorientasi pada tujuan yang menunjukkan pengaruh terhadap motivasi, yang disebabkan oleh nilai-nilai karyawan (Jensen et al., 2019).

H2: *Entrepreneurial leadership* berpengaruh positif terhadap *Intrinsic motivation*

Pengaruh transformational leadership terhadap employee creativity

Pemimpin transformasional berbagi pengetahuan, mempromosikan ide-ide baru dan mendukung karyawan untuk berpikir di luar kebiasaan (Jyoti & Dev, 2015). Berbagai penelitian

telah dilakukan untuk mengetahui dan memahami pengaruh kepemimpinan terhadap kreativitas karyawan. Sebagian besar studi yang dilakukan memberikan wawasan baru dan berharga serta memberikan studi arah dalam mempelajari peran kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan kreativitas dan ternyata kepemimpinan secara signifikan meningkatkan kreativitas. Kreativitas karyawan meningkat dengan dukungan kepemimpinan, maka diperlukan pendekatan pemimpin transformasional agar menjadi strategi yang efektif dalam meningkatkan kreativitas karyawan (Tse et al., 2018). Pemimpin yang memiliki hubungan pribadi dengan bawahan akan cenderung menumbuhkan iklim kerja yang mendukung, di mana karyawan akan merasa terdorong untuk menjadi lebih kreatif daripada biasanya (Jaiswal & Dhar, 2015)

H3: *Transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *Employee creativity*

Pengaruh entrepreneurial leadership terhadap employee creativity

Konsep *entrepreneurial* merupakan determinan yang paling penting, kemampuan ini mencakup faktor penciptaan dan jasa dengan mengintegrasikan produksi seperti tenaga kerja, teknologi, modal, dan sumber daya lainnya (Lee et al., 2020). Kreativitas merupakan faktor penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Pemimpin *entrepreneurial* yang mengejar inovasi dan kreativitas akan menghadapi tantangan untuk menciptakan visi dan mempengaruhi karyawan untuk mendorong realisasinya. Kepemimpinan *entrepreneurial* telah terbukti dalam memperkuat kreativitas diri karyawan dan tim (Mittal & Dhar, 2015). Jyoti & Dev (2015) menyatakan bahwa kepemimpinan *entrepreneurial* dapat lebih efektif dalam meningkatkan kreativitas karyawan.

H4: *Entrepreneurial leadership* berpengaruh positif terhadap *Employee creativity*

Pengaruh intrinsic motivation terhadap employee creativity

Motivasi intrinsik sangat berpengaruh dalam mengembangkan dan mendorong adanya kreativitas dari karyawan. Motivasi telah dianggap sebagai kekuatan pendorong setiap individu untuk mencapai setiap tujuan yang mereka miliki. Motivasi sendiri dijelaskan sebagai

motif seseorang untuk melakukan sesuatu (Fischer et al., 2019). Penelitian terbaru telah membahas motivasi intrinsik dalam menentukan perilaku individu (Giurge & Woolley, 2022), sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi intrinsik berperan kuat dalam mendorong kreativitas karyawan. Motivasi intrinsik signifikan terhadap kreativitas karyawan, karena dapat mendorong diri masing-masing karyawan untuk berkreaitivitas sehingga mereka akan berinovasi untuk menciptakan sesuatu. Kim & Lee (2011) juga menunjukkan bahwa motivasi intrinsik mendorong perilaku kreatif karyawan. H5: *Intrinsic motivation* berpengaruh positif terhadap *Employee creativity*

#### Pengaruh transformational leadership terhadap employee creativity melalui intrinsic motivation

Penelitian ini mencoba mengukur peran motivasi intrinsik sebagai mediator kepemimpinan transformasional dan kreativitas karyawan. Shafi et al. (2020) membuktikan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan transformasional dan kreativitas karyawan. Selain itu, motivasi intrinsik menunjukkan kontrol atas pengaruh positif kepemimpinan spiritual terhadap efektivitas kerja karyawan (Lin et al., 2021; Wang et al., 2019; Aristana et al., 2022; Azmy, 2021). Dalam teori, diusulkan bahwa kontrol pribadi sebagai dasar motivasi untuk upaya kreatif, serta kreativitas karyawan, didukung secara luas oleh teori motivasi intrinsik (Fischer et al., 2019). Jyoti & Dev (2015) juga menekankan kebutuhan untuk memeriksa variabel moderasi untuk membentuk hubungan yang kuat antara hubungan dan hasil dari kepemimpinan transformasional.

H6: *Transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *Employee creativity* melalui *Intrinsic motivation*

#### Pengaruh entrepreneurial leadership terhadap employee creativity melalui intrinsic motivation

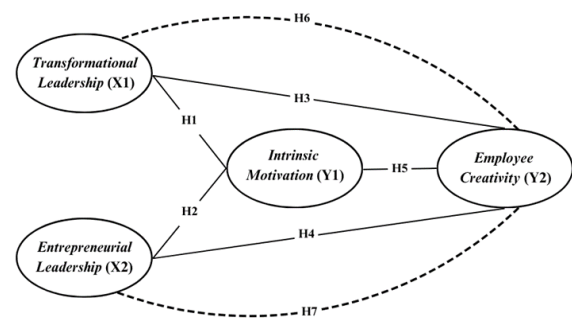
Motivasi intrinsik dapat membantu peran pemimpin untuk menumbuhkan perilaku inovatif/kreatif (Su et al., 2020). Kepemimpinan entrepreneurial diyakini dapat memotivasi karyawan untuk berpikir kreatif, mengembangkan ide-ide baru, dan mengambil inisiatif dalam pekerjaan mereka. Peran motivasi intrinsik dalam memediasi pengaruh

kepemimpinan terhadap kreativitas karyawan (Minh-Duc & Huu-Lam, 2019). Pada penelitian sebelumnya, telah menunjukkan bahwa peran motivasi intrinsik sangat penting bagi kepemimpinan entrepreneurial dan kreativitas karyawan (Aristana et al., 2023).

H7: *Entrepreneurial leadership* berpengaruh positif terhadap *Employee creativity* melalui *Intrinsic motivation*

#### Model Penelitian

Model penelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Model Penelitian

## METODE PENELITIAN

### Jenis dan Sumber Data Penelitian

Jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif. Sumber data penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dari informasi responden baik yang mengisi secara langsung (*offline*) maupun melalui *google form* yang disebarakan kepada karyawan UMKM di kecamatan Surabaya Timur.

### Variabel Penelitian

Variabel independen dalam penelitian ini adalah *transformational leadership* dan *entrepreneurial leadership*. Variabel dependen adalah *employee creativity* dan variabel mediasi adalah *intrinsic motivation*.

### Populasi dan sampel penelitian

Populasi didefinisikan sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2022:126). Populasi penelitian ini adalah karyawan UMKM di kecamatan Surabaya Timur.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut

(Sugiyono, 2022:127). Menurut Roscoe (1982, dalam Sugiyono, 2022:144) menyatakan bahwa ukuran sampel yang layak dalam penelitian yaitu antara 30-500 responden. Sampel pada penelitian ini sebanyak 140 responden. Dalam penelitian ini menggunakan teknik Non-Probability Sampling dengan teknik sampel Sampling Purposive. Kriteria yang ditentukan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Karyawan yang bekerja dengan rentan usia 24 - 60 tahun
2. Pendidikan terakhir minimal SMP/ sederajat
3. Minimal memiliki pengalaman bekerja yaitu enam bulan
4. UMKM bergerak pada bidang makanan dan minuman
5. Lokasi di wilayah kecamatan Surabaya Timur

#### Teknik Analisa Data

Pada penelitian ini menggunakan teknik analisa SEM PLS dengan melakukan uji pengukuran *outer model* dan *inner model*. Untuk menguji *outer model* dengan dua cara yaitu dengan melakukan uji validitas dan uji reliabilitas, sedangkan untuk menguji *inner model* dengan melihat nilai *R-Square*.

1. Uji Validitas  
Dalam uji validitas terdapat dua jenis validitas yaitu konvergen dan diskriminan. Validitas konvergen dapat dinyatakan baik jika *outer loading* 0,6 - 0,7 dan nilai *Average Variance Extracted (AVE)*  $\geq 0.5$  (Ghozali & Latan, 2015:74) dan cara untuk menguji validitas diskriminan dengan pengukuran *cross loading* dengan membandingkan korelasi indikator dengan konstraknya dan konstruk dari blok lainnya (Haryono, 2016:383).
2. Uji Reliabilitas  
Untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan melihat *cronbach alpha*, jika nilainya adalah  $\geq 0,7$ , maka konstraknya dapat diandalkan. Cara lain untuk menguji reliabilitas adalah dengan melihat ukuran keandalan komposit dan dikatakan baik, jika nilai reliabilitas kompositnya adalah  $\geq 0,7$  (Ghozali & Latan, 2015:75).
3. R-Square  
Menurut Ghozali & Latan (2015:78-80) dalam mengukur *inner model* dapat melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Nilai *R-Square* yaitu 0,75, 0,50, dan 0,25 dapat

disimpulkan bahwa model tersebut kuat, moderat, dan lemah.

#### 4. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis PLS dapat dilakukan dengan membandingkan nilai t-statistik dengan t-tabel yaitu 1,96 dan *p-value* < 0,05 agar hipotesis dapat diterima.

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada penelitian ini terkumpul sampel sebanyak 161 responden karyawan UMKM yang tersebar di berbagai kecamatan di Surabaya Timur. Karakteristik responden penelitian ini didominasi karyawan berjenis kelamin perempuan dan memiliki rentan usia 24-33 tahun. Responden pada penelitian ini didominasi berpendidikan terakhir SMA/SMK dan memiliki rata-rata pengalaman bekerja selama 1 - 2 tahun. Sajian tersebut ditampilkan dalam Tabel 1 sebagai berikut:

**Tabel 1: Karakteristik Responden**

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
Laki - laki	66	41 %
Perempuan	95	51 %
<b>Total</b>	<b>161</b>	<b>100 %</b>
Rentan Usia	Jumlah Responden	Persentase
24 - 33 tahun	100	61,1 %
34 - 42 tahun	25	15,5 %
43 - 51 tahun	27	16,8 %
52 - 60 tahun	9	5,6 %
<b>Total</b>	<b>161</b>	<b>100 %</b>
Pendidikan Terakhir	Jumlah Responden	Persentase
SMP	30	18,6 %
SMA / SMK	98	60,9 %
Diploma (D3)	10	6,2 %
Sarjana (S1)	23	14,3 %
<b>Total</b>	<b>161</b>	<b>100 %</b>
Pengalaman Bekerja	Jumlah Responden	Persentase
6 s/d 12 bulan	37	23 %
1 - 2 tahun	59	36,6 %
3 - 4 tahun	27	16,8 %
4 tahun ke atas	38	23,6 %

<b>Total</b>	<b>161</b>	<b>100 %</b>
--------------	------------	--------------

**Tabel 2: Uji Statistik Deskriptif Variabel**

N o	Variabel	Mean	Min	Max	Std. Deviasi
1	<i>Transformational leadership</i>	4,360	4,199	4,447	0,701
2	<i>Entrepreneurial Leadership</i>	4,316	4,466	4,242	0,768
3	<i>Employee creativity</i>	4,163	4,273	3,938	0,837
4	<i>Intrinsic motivation</i>	4,293	0,734	4,342	4,205

Berdasarkan Tabel 2 tersebut, dapat disimpulkan bahwa responden sangat setuju dengan indikator atau pertanyaan yang membahas mengenai *transformational leadership*, *entrepreneurial leadership*, dan *intrinsic motivation*. Sedangkan responden setuju dengan pertanyaan yang disajikan dengan membahas variabel *employee creativity*. Hasil ini juga membuktikan bahwa responden menjawab pertanyaan dengan baik dan jujur.

**Tabel 3: Uji Validitas Konvergen**

	EC	EL	IM	TL
<b>EC 1</b>	0,793			
<b>EC 2</b>	0,779			
<b>EC 3</b>	0,631			
<b>EC 4</b>	0,739			
<b>EC 5</b>	0,690			
<b>EC 6</b>	0,736			
<b>EL 1</b>		0,714		
<b>EL 2</b>		0,737		
<b>EL 3</b>		0,707		
<b>EL 4</b>		0,801		
<b>EL 5</b>		0,693		
<b>EL 6</b>		0,625		
<b>IM 1</b>			0,734	
<b>IM 2</b>			0,839	

	EC	EL	IM	TL
<b>IM 3</b>			0,830	
<b>IM 4</b>			0,721	
<b>TL 1</b>				0,745
<b>TL 2</b>				0,748
<b>TL 3</b>				0,761
<b>TL 4</b>				0,662
<b>TL 5</b>				0,734
<b>TL 6</b>				0,664

Berdasarkan Tabel 3, membuktikan bahwa semua nilai *outer loading* di atas 0,6, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator valid dan akurat.

Adapun cara lain untuk menguji validitas konvergen dengan menggunakan *Average Variance Extracted (AVE)* sebagai berikut:

**Tabel 4: Average Variance Extracted (AVE)**

Variabel	AVE	Cutt off	Keterangan
<i>Employee creativity</i>	0,533	0,5	VALID
<i>Entrepreneurial leadership</i>	0,511	0,5	VALID
<i>Intrinsic motivation</i>	0,613	0,5	VALID
<i>Transformational leadership</i>	0,519	0,5	VALID

Berdasarkan Tabel 4, dapat disimpulkan keempat variabel tersebut dapat dianggap valid dan memenuhi syarat, karena nilai AVE di atas 0,5.

**Tabel 5: Uji Validitas Diskriminan**

	EC	EL	IM	TL
<b>EC 1</b>	<b>0,793</b>	0,210	0,427	0,501
<b>EC 2</b>	<b>0,779</b>	0,296	0,404	0,475
<b>EC 3</b>	<b>0,631</b>	0,367	0,402	0,477
<b>EC 4</b>	<b>0,739</b>	0,342	0,401	0,359
<b>EC 5</b>	<b>0,690</b>	0,170	0,422	0,308
<b>EC 6</b>	<b>0,736</b>	0,148	0,516	0,397
<b>EL 1</b>	0,156	<b>0,714</b>	0,215	0,364
<b>EL 2</b>	0,298	<b>0,737</b>	0,334	0,402
<b>EL 3</b>	0,256	<b>0,707</b>	0,287	0,402

	EC	EL	IM	TL
EL 4	0,317	<b>0,801</b>	0,346	0,430
EL 5	0,221	<b>0,693</b>	0,242	0,344
EL 6	0,191	<b>0,625</b>	0,251	0,376
IM 1	0,472	0,211	<b>0,734</b>	0,457
IM 2	0,491	0,325	<b>0,839</b>	0,454
IM 3	0,465	0,379	<b>0,830</b>	0,458
IM 4	0,412	0,343	<b>0,721</b>	0,338
TL 1	0,444	0,384	0,390	<b>0,745</b>
TL 2	0,448	0,369	0,443	<b>0,748</b>
TL 3	0,424	0,411	0,387	<b>0,761</b>
TL 4	0,297	0,430	0,243	<b>0,662</b>
TL 5	0,439	0,365	0,459	<b>0,734</b>
TL 6	0,429	0,415	0,397	<b>0,664</b>

Berdasarkan Tabel 5 di atas diketahui bahwa nilai *cross loading* pada setiap indikator ke variabel itu sendiri lebih besar daripada indikator variabel lainnya dan semua indikator memenuhi syarat uji validitas diskriminan karena disusun oleh indikator yang tepat bagi keempat variabel.

**Tabel 6: Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Employee creativity	0,823	0,872
Entrepreneurial leadership	0,810	0,862
Intrinsic motivation	0,787	0,863
Transformational leadership	0,815	0,866

Dari hasil Tabel 6 tersebut, dapat disimpulkan bahwa semua variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* > 0,7, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel penelitian dianggap reliabel dan memenuhi syarat.

**Tabel 7: R-Square**

Variabel	R Square	Hasil
Employee Creativity	0.443	Lemah
Intrinsic Motivation	0.316	Lemah

Berdasarkan Tabel 7, variabel *Employee Creativity* memiliki nilai R-Square 0,443 atau 44,3% dan variabel *Intrinsic Motivation* memiliki nilai R-

Square sebesar 31,6%. Variabel *Intrinsic Motivation* memiliki hasil yang lemah dalam memediasi variabel *Transformational Leadership* dan *entrepreneurial leadership*. Selain itu, variabel *Transformational Leadership* dan *Entrepreneurial Leadership* cukup dipengaruhi oleh variabel *Employee Creativity*.

**Tabel 8: Uji Hipotesis**

	Hubungan	T statisti cs	P values	Keputusan
H1	TL -> IM	4,780	0,000	Diterima
H2	EL -> IM	1,314	0,189	Ditolak
H3	TL -> EC	4,305	0,000	Diterima
H4	EL -> EC	0,106	0,915	Ditolak
H5	IM -> EC	4,141	0,000	Diterima
H6	TL -> IM -> EC	2,957	0,003	Diterima
H7	EL -> IM -> EC	1,264	0,206	Ditolak

Keterangan: *Transformational leadership* (TL), *Entrepreneurial leadership* (EL), *Employee creativity* (EC), dan *Intrinsic motivation* (IM)

Berdasarkan Tabel 8 tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1, hipotesis 3, hipotesis 5, dan hipotesis 6 diterima karena *t-statistic* diatas 1,96 dan *p-value* dibawah 0,05, sedangkan hipotesis 2, hipotesis 4, dan hipotesis 7 ditolak karena *t-statistic* dibawah 1,96 dan *p-value* diatas 0,05.

**Pembahasan**

1. Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Intrinsic Motivation*  
Berdasarkan hasil analisa, ditemukan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *intrinsic motivation*. Hal ini mendukung kesimpulan Al Harbi et al., (2019) bahwa *transformational leadership* dapat meningkatkan *intrinsic motivation*. Dengan meningkatnya kepuasan seorang karyawan (Aristana et al., 2022), maka karyawan secara sukarela akan berpartisipasi dalam setiap kegiatan (Minh-Duc & Huu-Lam, 2019). Pengaruh seorang pemimpin dalam memberikan dorongan kepada karyawan terbukti dengan baik mempengaruhi motivasi karyawannya.
2. Pengaruh *Entrepreneurial Leadership* Terhadap *Intrinsic Motivation*



Berdasarkan hasil analisa, ditemukan bahwa *entrepreneurial leadership* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *intrinsic motivation*, hal ini didukung Aristana et al., (2022) yang menyatakan bahwa *entrepreneurial leadership* tidak berpengaruh terhadap *intrinsic motivation*. Hal ini disebabkan karena pemimpin *entrepreneurial* tidak memiliki kemampuan mendorong kinerja karyawan, dikarenakan pendekatan *entrepreneurial leadership* lebih mengarah strategi untuk mendapatkan keuntungan dari bisnisnya, yang membuat tidak terlalu berfokus kepada karyawan, sehingga membuat karyawan seakan tidak diperhatikan. Hasil penelitian ini pun tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Shareef & Atan (2019), bahwa kepemimpinan berpengaruh dalam meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Jika pemimpin dengan pendekatan *entrepreneur* mampu menyamakan tujuan dan memperhatikan nilai-nilai yang dibutuhkan karyawan, maka nantinya karyawan dapat tergerak dan termotivasi untuk memberikan kontribusi yang maksimal pada setiap kegiatannya.

3. Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Employee Creativity*  
Uji hipotesis menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee creativity*. Hal ini didukung pernyataan Cheung & Wong (2011) yang menyatakan bahwa pemimpin yang perhatian dan kepedulian yang terus menerus terhadap kebutuhan sosio-emosional karyawannya adalah dorongan yang signifikan untuk menghasilkan lebih banyak ide kreatif. Pernyataan ini juga didukung temuan (Chaubey et al., 2019) yang menyatakan bahwa *transformasional leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee creativity*, seorang pemimpin memiliki peran penting dalam memberikan panutan, sehingga terdorong dan memiliki naluri untuk berkreativitas dalam diri karyawan. Dengan kata lain, jika seorang pemimpin menjadikan dirinya sebagai seorang “rekan kerja” bagi karyawannya, maka karyawan akan merasa termotivasi untuk bekerja dan berkreativitas.
4. Pengaruh *Entrepreneurial Leadership* Terhadap *Employee Creativity*  
Hasil analisa menunjukkan bahwa *entrepreneurial leadership* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *employee creativity*. Hal ini didukung oleh temuan Aristana et al., (2022) yang menyatakan bahwa penerapan kepemimpinan dengan pendekatan *entrepreneurial* tidak dapat meningkatkan kreativitas karyawan, karena pada dasarnya kreativitas muncul dari diri karyawan dan berasal dari keinginan sendiri, sehingga tidak dapat dipengaruhi oleh orang lain, bahkan pemimpin sekalipun. Tentu temuan ini tidak mendukung penelitian yang telah dilakukan (Cai et al., 2019; Riana et al., 2020) yang menyatakan bahwa *entrepreneurial leadership* berpengaruh tinggi terhadap *employee creativity*. Selain itu, pemimpin harus memberikan ruang bagi karyawan untuk mengembangkan kemampuan dan kreativitas mereka (Jyoti & Dev, 2015).
5. Pengaruh *Intrinsic Motivation* Terhadap *Employee Creativity*  
Berdasarkan hasil analisa hipotesis, ditemukan bahwa *intrinsic motivation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee creativity*, pernyataan ini didukung oleh penelitian yang dilakukan González & Almeida (2021) yang menyimpulkan bahwa *intrinsic motivation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee creativity*. Motivasi menentukan setiap perilaku yang akan ditunjukkan oleh karyawan (Ayalew et al., 2021) salah satunya perilaku kreatif karyawan (Zhang & Bartol, 2010). Dapat dikatakan motivasi adalah motif seseorang untuk melakukan sesuatu (Fischer et al., 2019), sehingga dapat disimpulkan dalam menumbuhkan kreativitas harus memperhatikan motif karyawan terlebih dahulu.
6. Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Employee Creativity* melalui *Intrinsic Motivation*  
Uji hipotesis menunjukkan bahwa *transformational leadership* terhadap *employee creativity* melalui *intrinsic motivation* sangat penting, hal ini didukung pernyataan Aristana et al. (2023) yang menyatakan bahwa

pendekatan personal yang dilakukan pemimpin secara langsung memberikan dampak motivasi dan selanjutnya dapat mendorong karyawan untuk lebih kreatif. Temuan ini juga didukung oleh (Shafi et al., 2020) yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional melalui pengaruh idealnya, bersifat inspiratif memotivasi dan stimulasi intelektual dapat mempengaruhi secara positif kreativitas karyawan. Ketika pemimpin menjadi panutan dan menginspirasi karyawan untuk mengikuti pemimpinnya, hal ini akan meningkatkan kemampuan kreatif dan inovatif karyawan.

7. Pengaruh *Entrepreneurial Leadership* terhadap *Employee Creativity* melalui *Intrinsic Motivation*

Uji hipotesis menunjukkan bahwa *entrepreneurial leadership* tidak berpengaruh terhadap *employee creativity* melalui *intrinsic motivation*, pernyataan ini didukung temuan (Aristana et al., 2023) bahwa *intrinsic motivation* tidak terbukti memediasi *entrepreneurial leadership* dan *employee creativity*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *intrinsic motivation* tidak memberikan pengaruh terhadap peningkatan *employee creativity* dengan pendekatan *entrepreneurial leadership*. Penelitian ini memberikan bukti bahwa sangat penting menentukan perilaku dan etika dalam memberikan sikap positif dalam bekerja. Temuan ini juga tidak mendukung penelitian sebelumnya (Laraib & Hashmi, 2018; Tu & Lu, 2016), dimana *intrinsic motivation* mampu mempengaruhi kepemimpinan dalam meningkatkan kreativitas.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan tersebut, maka kesimpulan dalam penelitian ini adalah:

1. *Transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *intrinsic motivation* karyawan UMKM di Surabaya Timur, sehingga hipotesis pertama diterima.
2. *Entrepreneurial leadership* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *intrinsic motivation* karyawan UMKM di Surabaya Timur, sehingga hipotesis kedua ditolak.
3. *Transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee creativity*

karyawan UMKM di Surabaya Timur, sehingga hipotesis ketiga diterima.

4. *Entrepreneurial leadership* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *employee creativity* karyawan UMKM di Surabaya Timur, sehingga hipotesis keempat ditolak.
5. *Intrinsic motivation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee creativity* karyawan UMKM di Surabaya Timur, sehingga hipotesis kelima diterima.
6. *Transformational leadership* berpengaruh terhadap *employee creativity* melalui *intrinsic motivation* karyawan UMKM di Surabaya Timur, sehingga hipotesis keenam diterima.
7. *Entrepreneurial leadership* tidak berpengaruh terhadap *employee creativity* melalui *intrinsic motivation*, sehingga hipotesis ketujuh ditolak.

Keterbatasan pada penelitian ini adalah proses pengajuan data ke dinas terkait terbilang lambat dan tidak sesuai dengan aslinya. Pertanyaan yang kurang dimengerti dan saat pengisian kuesioner tidak transparan dan banyak karyawan UMKM enggan untuk mengisi.

Berdasarkan keterbatasan penelitian tersebut, maka saran yang dapat diberikan kepada peneliti selanjutnya adalah:

1. Dapat melakukan penelitian di FnB atau sejenis *franchise*.
2. Dapat meneliti pengaruh *employee creativity* dengan variabel seperti *servant leadership*, *empowering leadership*, *transactional leadership* dan variabel lainnya, seperti *ethical*, *organizational support*, *organizational culture* dan *psychological empowerment*.
3. Saat pengisian kuesioner, dapat diawasi saat mengisi dan menjelaskan setiap pertanyaan dengan baik.
4. Dapat melakukan survey terlebih dahulu ataupun membuat janji terlebih dahulu dengan pelaku UMKM.

## REFERENCES

- Adornes, G. S., & Muniz, R. J. (2019). Collaborative technology and motivations: utilization, value and gamification. *Innovation and Management Review*, 16(3), 280–294. <https://doi.org/10.1108/INMR-04-2019-0056>
- Al Harbi, J. A., Alarifi, S., & Mosbah, A. (2019). Transformation leadership and creativity: Effects of employees psychological empowerment and intrinsic motivation. *Personnel Review*, 48(5), 1082–1099. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2017-0354>
- Aristana, I. N., Made, N., Puspitawati, D., Isti, T., & Ismayanthi, T. (2023). Leadership and employee creativity: the mediation role of intrinsic motivation. *Media Ekonomi Dan Manajemen*, 38, 161–185.
- Aristana, I. Nengah, Made, I., Wisnawa, B., Agung, A., Sriasih, K., Made, N., & Junipisa, E. (2022). Entrepreneurial leadership and employee creativity: Moderation and mediation perspectives. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 25(Oktober), 199–236. [www.ejournal.uksw.edu/jeb](http://www.ejournal.uksw.edu/jeb)
- Arsawan, I. W., Kariati, N. M., Shchokina, Y., Prayustika, P. A., Rustiarini, N. W., & Koval, V. (2022). Invigorating employee's innovative work behavior: exploring the sequential mediating role of organizational commitment and knowledge sharing. *Business: Theory and Practice*, 23(1), 117 - 130.
- Ayalew, E., Workineh, Y., Abate, A., Zeleke, B., Semachew, A., & Woldegiorgies, T. (2021). Intrinsic motivation factors associated with job satisfaction of nurses in three selected public hospitals in Amhara regional state, 2018. *International Journal of Africa Nursing Sciences*, 15. <https://doi.org/10.1016/j.ijans.2021.100340>
- Azmy, A. (2021). The Effect of Employee Engagement and Job Satisfaction on Workforce Agility Through Talent Management in Public Transportation Companies. *Media Ekonomi Dan Manajemen*, 36(2), 212. <https://doi.org/10.24856/mem.v36i2.2190>
- Cai, W., Lysova, E. I., Khapova, S. N., & Bossink, B. A. G. (2019). Does Entrepreneurial Leadership Foster Creativity Among Employees and Teams? The Mediating Role of Creative Efficacy Beliefs. *Journal of Business and Psychology*, 34(2), 203–217. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9536-y>
- Chaubey, A., Sahoo, C. K., & Khatri, N. (2019). Relationship of transformational leadership with employee creativity and organizational innovation: A study of mediating and moderating influences. *Journal of Strategy and Management*, 12(1), 61–82. <https://doi.org/10.1108/JSMA-07-2018-0075>
- Chaurasia, S. S., Verma, S., & Singh, V. (2019). Exploring the intention to use M-payment in India: Role of extrinsic motivation, intrinsic motivation and perceived demonetization regulation. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 13(3–4), 276–305. <https://doi.org/10.1108/TG-09-2018-0060>
- Chen, M. H. (2007). Entrepreneurial leadership and new ventures: Creativity in entrepreneurial teams. *Creativity and Innovation Management*, 16(3), 239–249. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2007.00439.x>
- Cheung, M. F. Y., & Wong, C. S. (2011). Transformational leadership, leader support, and employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(7), 656–672. <https://doi.org/10.1108/01437731111169988>
- Fischer, C., Malycha, C. P., & Schafmann, E. (2019). The influence of intrinsic motivation and synergistic extrinsic motivators on creativity and innovation. *Frontiers in Psychology*, 10(FEB). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00137>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least squares : konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0 untuk penelitian empiris*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Giurge, L. M., & Woolley, K. (2022). A multilevel model of team goal orientation, information exchange, and creativity. *Academy of Management Journal*, 56(3), 827–851.
- González-González, T., & García-Almeida, D. J. (2021). Frontline employee-driven innovation through suggestions in hospitality firms: The role of the employee's creativity, knowledge, and motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 94.

- <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102877>
- Gundry, L. K., Ofstein, L. F., & Kickul, J. R. (2014). Seeing around corners: How creativity skills in entrepreneurship education influence innovation in business. *International Journal of Management Education*, 12(3), 529–538. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2014.03.002>
- Haryono, H. S. (2016). *Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen AMOS LISREL PLS*. Bekasi: Intermedia Personalia Utama.
- Helmy, I., Adawiyah, W. R., & Banani, A. (2019). Linking Psychological Empowerment, Knowledge Sharing, and Employees' Innovative Behavior in SMEs. *The Journal of Behavioral Science*, 14(2), 66 - 79.
- Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 30–41. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.07.002>
- Jensen, U. T., Andersen, L. B., & Jacobsen, C. B. (2019). Only When We Agree! How Value Congruence Moderates the Impact of Goal-Oriented Leadership on Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 79(1), 12–24. <https://doi.org/10.1111/puar.13008>
- Jyoti, J., & Dev, M. (2015). The impact of transformational leadership on employee creativity: The role of learning orientation. *Journal of Asia Business Studies*, 9(1), 78–98. <https://doi.org/10.1108/JABS-03-2014-0022>
- Khessina, O. M., Goncalo, J. A., & Krause, V. (2018). It's time to sober up: The direct costs, side effects and long-term consequences of creativity and innovation. *In Research in Organizational Behavior*, 38, 107-135. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2018.11.003>
- Khorshid, S., & Pashazadeh, A. (2014). The effect of transformational leadership on organizational learning capabilities with respect to the mediating role of organizational intelligence. *Journal of Change Management*, 6(11), 7.
- Kim, J. G., & Lee, S. Y. (2011). Effects of transformational and transactional leadership on employees' creative behaviour: Mediating effects of work motivation and job satisfaction. *Asian Journal of Technology Innovation*, 19(2), 233–247. <https://doi.org/10.1080/19761597.2011.632590>
- Korejan, M., & Shahbazi, H. (2016). An analysis of the transformational leadership theory. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 8(3), 452. <https://doi.org/10.4314/jfas.v8i3s.192>
- Laraib, A., & Hashmi, S. H. (2018). An Empirical Study to Examine the Relation of Authentic Leadership. *International Journal of Business and Administrative Studies*, (4), 137-145.
- Lee, A., Legood, A., Hughes, D., Tian, A. W., Newman, A., & Knight, C. (2020). Leadership, creativity and innovation: a meta-analytic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 1–35. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1661837>
- Lin, G. Y., Wang, Y. S., Wang, Y. M., & Lee, M. H. (2021). What drives people's intention toward live stream broadcasting. *Online Information Review*, 45(7), 1268–1289. <https://doi.org/10.1108/OIR-10-2020-0466>
- Liu, D., Chen, X. P., & Yao, X. (2011). From Autonomy to Creativity: A Multilevel Investigation of the Mediating Role of Harmonious Passion. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 294–309. <https://doi.org/10.1037/a0021294>
- Mainemelis, C., Kark, R., & Epitropaki, O. (2015). Creative Leadership: A Multi-Context Conceptualization. *Academy of Management Annals*, 9(1), 393–482. <https://doi.org/10.1080/19416520.2015.1024502>
- Matsuo, M. (2022). Influences of developmental job experience and learning goal orientation on employee creativity: mediating role of psychological empowerment. *Human Resource Development International*, 25(1), 4–18. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1824449>
- Metronews.com. (2016). Jokowi: UMKM Tulang Punggung Ekonomi RI & ASEAN: Didapat dari <http://ekonomi.metrotvnews.com/read/2016/02/17/485451/jokowi-umkm-tulang-punggung-ekonomi-ri-asean>, 25 Agustus 2023, pukul 16.36 WIB.
- Minh-Duc, L., & Huu-Lam, N. (2019). Transformational leadership, customer

- citizenship behavior, employee intrinsic motivation, and employee creativity. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 26(2), 286–300. <https://doi.org/10.1108/JABES-10-2018-0070>
- Mirkamali, M., K.Shateri, & A.Uzbashi. (2013). Explaining the role of transformational leadership in the field of organizational creativity. *Journal of Innovation and Value Creation*, (2), 23.
- Mittal, S., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership and employee creativity: Mediating role of creative self-efficacy and moderating role of knowledge sharing. *Management Decision*, 53(5), 894–910. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2014-0464>
- Olutade, M., Liefoghe, A., & Olakunle, A. O. (2015). Influence of Entrepreneurial leadership Skills on Employees Motivation and Job Satisfaction: A Leader Member Exchange (LMX) Approach. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(9). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v5-i9/1829>
- Rasmuji & Putranti, H. R. (2017). Pengaruh Efektivitas Kepimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Peran Mediasi Kepuasan Kerja (Studi pada PD. BPR BKK Batang). *Media Ekonomi dan Manajemen*.
- Riana, I. G., Aristana, I. N., Rihayana, I. G., Wiagustini, N. L. P., & Abbas, E. W. (2020). High-performance work system in moderating entrepreneurial leadership, employee creativity and knowledge sharing. *Polish Journal of Management Studies*, 21(1), 328–341. <https://doi.org/10.17512/pjms.2020.21.1.24>
- Ryan, J. C., & Tipu, S. A. A. (2013). Leadership effects on innovation propensity: A two-factor full range leadership model. *Journal of Business Research*, 66(10), 2116–2129. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.038>
- Shafi, M., Zoya, Lei, Z., Song, X., & Sarker, M. N. I. (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review*, 25(3), 166–176. <https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2019.12.002>
- Shareef, R. A., & Atan, T. (2019). The influence of ethical leadership on academic employees' organizational citizenship behavior and turnover intention: Mediating role of intrinsic motivation. *Management Decision*, 57(3), 583–605. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2017-0721>
- Sintaasih, D. K., Riana, G., & Aristana, N. (2020). Entrepreneurial leadership and Innovation: The Mediating Role of Knowledge Sharing (A Study on the Export-oriented Handicraft Industry in Bali). *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(1), 1288–1306.
- Song, J., He, C., Wu, W., & Zhai, X. (2020). Roles of self-efficacy and transformational leadership in explaining voice-job satisfaction relationship. *Current Psychology*, 39(3), 975–986. <https://doi.org/10.1007/s12144-018-9808-8>
- Su, W., Lyu, B., Chen, H., & Zhang, Y. (2020). How does servant leadership influence employees' service innovative behavior? The roles of intrinsic motivation and identification with the leader. *Baltic Journal of Management*, 15(4), 571–586. <https://doi.org/10.1108/BJM-09-2019-0335>
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Sundararajan, M., Sundararajan, B., & Henderson, S. (2012). Role of meditative foundation entrepreneurial leadership and new venture success. *Journal of Spirituality, Leadership and Management*, 6(1), 59 - 70.
- Tse, H. H. M., To, M. L., & Chiu, W. C. K. (2018). When and why does transformational leadership influence employee creativity? The roles of personal control and creative personality. *Human Resource Management*, 57(1), 145–157. <https://doi.org/10.1002/hrm.21855>
- Tu, Y., & Lu, X. (2016). Do Ethical Leaders Give Followers the Confidence to Go the Extra Mile? The Moderating Role of Intrinsic Motivation. *Journal of Business Ethics*, 135(1), 129–144. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2463-6>
- Wahab, R. (2015). *Psikologi Belajar*. Jakarta: Rajawali Pers.

- Wang, M., Guo, T., Ni, Y., Shang, S., & Tang, Z. (2019). The effect of spiritual leadership on employee effectiveness: An intrinsic motivation perspective. *Frontiers in Psychology*, 9(JAN). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02627>
- Wang, Y. S., Lin, H. H., & Liao, Y. W. (2012). Investigating the individual difference antecedents of perceived enjoyment in students' use of blogging. *British Journal of Educational Technology*, 43(1), 139–152. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8535.2010.01151.x>
- Zhang, L., Bu, Q., & Wee, S. (2016). Effect of perceived organizational support on employee creativity: Moderating role of job stressors. *International Journal of Stress Management*, 23(4), 400–417. <https://doi.org/10.1037/str0000025>
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 24(5), 4–9. <https://doi.org/10.1108/dlo.2010.08124ead.007>