



PENGARUH MOTIVASI BELAJAR, PEMBERDAYAAN YANG DILAKUKAN OLEH PIMPINAN DAN KEPERCAYAAN PADA PEMIMPIN TERHADAP KREATIVITAS KARYAWAN TELKOM KABUPATEN SIDOARJO

Aries Eko Wahyudi

Program Studi Magister Manajemen STIE YAPAN Surabaya

ABSTRAK

Tujuan pada penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi untuk belajar, pemberdayaan yang dilakukan oleh pimpinan dan kepercayaan pada pemimpin terhadap kreativitas karyawan Telkom Kabupaten Sidoarjo. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan Telkom Kabupaten Sidoarjo berjumlah 136 karyawan. Dengan menggunakan teknik analisis regresi linier berganda. Kesimpulan hasil penelitian ini adalah : (1) Terdapat pengaruh motivasi untuk belajar terhadap kreativitas karyawan; (2) Terdapat pengaruh pemberdayaan yang dilakukan oleh pimpinan terhadap kreativitas karyawan; (3) Terdapat pengaruh kepercayaan pada pemimpin terhadap kreativitas karyawan.

Kata kunci : motivasi belajar, pemberdayaan yang dilakukan oleh pimpinan, kepercayaan pada pemimpin dan kreativitas karyawan

PENDAHULUAN

Setiap organisasi harus memiliki strategi agar mampu mempertahankan karyawan yang berkualitas (Raharjo dan Witiastuti, 2016:348). Sumber Daya Manusia (SDM) yang unggul dengan kualitas yang tinggi menjadi petunjuk bagi setiap organisasi agar mampu mencapai tujuan yang ditetapkan (Sudarma, 2015:2). Kinerja seseorang yang dicari oleh perusahaan bergantung dari kemampuan, motivasi dan dukungan individu yang diterima (Ranihusna, 2016:91). Sehingga karyawan dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi (Latifah dan Wulansari, 2016:352).

Berdasarkan metode tertentu, tujuan pemimpin adalah untuk memotivasi dan memberdayakan karyawannya. *Benchmark* untuk kepemimpinan yang efektif adalah menciptakan iklim kepercayaan dengan karyawan. Tanpa kepercayaan, upaya kepemimpinan tidak akan berhasil. Hal lain yang mempengaruhi pemberdayaan karyawan adalah motivasi. Motivasi berperan sebagai proses memobilisasi tindakan seseorang untuk memenuhi sebuah kebutuhan atau keberhasilan target yang diinginkan (Papathanasiou et.al., 2014:405). Kepemimpinan, motivasi, pemberdayaan, dan kepercayaan adalah empat faktor penting yang berfungsi sebagai perisai perlindungan terhadap sikap mental karyawan (Papathanasiou et.al., 2014: 409).

Hal ini dibuktikan oleh penelitian Chow (2017: 11) yang menyatakan bahwa motivasi untuk belajar dan kepercayaan pada pemimpin dapat memediasi hubungan antara pemberdayaan yang dilakukan oleh pimpinan (*empowering leadership*) pada kreativitas karyawan. Bentuk motivasi karyawan dapat melalui sumber internal (motivasi intrinsik) maupun eksternal karyawan (motivasi ekstrinsik). Motivasi intrinsik sangat erat kaitannya dengan konsep minat, sifat emosional dan karakteristik pribadi yang melekat pada aktivitas dan pengalaman tertentu. Sebaliknya, motivasi ekstrinsik mengarah pada pemilihan tugas atau kontribusi dalam keterlibatan tugas pada tujuan pribadi jangka pendek (Gorges et al., 2017:441).

Motivasi intrinsik dan ekstrinsik karyawan dapat mempengaruhi motivasi untuk belajar karyawan, sedangkan motivasi untuk belajar dapat berpengaruh pada kreativitas karyawan. Pada dasarnya investasi pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dari proses



pembelajaran mandiri adalah satu kekuatan yang diperlukan untuk menumbuhkan kreativitas individu (Amabile et al., 2016:1556). Berkaitan dengan hal tersebut, motivasi belajar merupakan suatu intensitas dan keinginan perilaku individu yang diarahkan untuk belajar. Perbedaan motivasi belajar tiap individu akan memainkan peran penting dalam mempengaruhi kreativitas karyawan. Ketika kemampuan kognitif karyawan tinggi, maka karyawan tersebut lebih banyak memiliki sumber daya yang digunakan untuk mengolah informasi (Colquitt et al., 2016: 680).

Untuk menghasilkan karyawan yang kreatif, maka dibutuhkan:an peran serta seorang pemimpin yang bisa memberdayakan karyawannya. Salah satu faktor krusial untuk mengembangkan kualitas sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan adalah faktor kepemimpinan (Aji dan Palupiningdyah, 2016:179). Pemimpin memiliki pengaruh yang signifikan terhadap bentuk perilaku kreatif yang melibatkan karyawan. Berbagai macam penelitian telah dilakukan, salah satunya telah membuktikan bahwa pemberdayaan yang dilakukan oleh pimpinan (*empowering leadership*) dapat mempromosikan kreativitas. Pemberdayaan yang dilakukan oleh pimpinan (*empowering leadership*) cenderung membantu meningkatkan kinerja serta menekankan kepercayaan antara pemimpin dan bawahan dalam memahami pentingnya efektivitas organisasi (Zhang dan Bartol, 2015:109).

Tujuan utama dari pemimpin adalah memberdayakan tim untuk bekerjasama sebagai pengatur kelompoknya sendiri. Tugas utama pemimpin yang mampu memberdayakan bawahannya adalah memfasilitasi tim, sehingga memungkinkan tim untuk mengelola dirinya sendiri (Mutamimah, 2016:33). Pemberdayaan yang dilakukan oleh pimpinan (*empowering leadership*) telah dipelajari dari dua perspektif yang berbeda, yaitu pandangan tentang tindakan pemimpin dalam mengelola bawahannya dan pandangan tentang respon karyawan terhadap pemberdayaan yang dilakukan oleh pimpinan (*empowering leadership*) tersebut (Chang, 2015:44).

Pemberdayaan yang dilakukan oleh pimpinan (*empowering leadership*) dikatakan berhasil apabila pemimpin dapat mengaplikasikan keahlian karyawannya dan bisa memberikan informasi terbaru yang dibutuhkan oleh sumber daya perusahaannya. Dalam proses ini, karyawan dapat saling bertukar informasi dan pengetahuan melalui pertanyaan, umpan balik, eksplorasi, dan eksperimen yang belum pernah diketahui untuk mengambil tindakan yang lebih efektif (Zhang, 2016:1172). Karyawan akan membangun kepercayaan melalui kontribusi organisasi seperti memperhatikan kesejahteraan, mendengarkan keluhan, mempertimbangkan saran dan nilai-nilai yang dipegang oleh karyawan (Witiastuti et al., 2015:163). Pemberdayaan yang dilakukan oleh pimpinan (*empowering leadership*) dapat mempengaruhi motivasi intrinsik, yang selanjutnya akan merangsang motivasi untuk belajar karyawan (Chow, 2017: 4).

Kepercayaan menunjukkan keyakinan bahwa seseorang memiliki kompetensi dan bersedia untuk bekerja secara adil dan etis. Kepercayaan pada pemimpin merupakan keadaan psikologis karyawan yang melibatkan harapan positif tentang niat atau perilaku pemimpin dalam situasi yang terjadi. Pada temuan sebelumnya, menunjukkan bahwa pemimpin yang peduli dengan kesejahteraan para pengikutnya akan menimbulkan kepercayaan yang meningkat. Peran mediasi kepercayaan pada pemimpin dapat berfungsi untuk menghadapi risiko dan ketidakpastian, menghadapi kerentanan perilaku supervisor serta meningkatkan perilaku sikap dan kinerja (Krutkowski, 2017:231).

Seseorang yang memiliki kepercayaan pada atasannya cenderung mudah untuk membentuk pola kerja yang potensial (Afsar dan Masood, 2017:2). Ketika karyawan tidak percaya pada pemimpinnya (misalnya, karena pemimpin dianggap tidak memiliki integritas), karyawan akan mengalihkan punggungnya dan akan mengakibatkan penurunan kinerja pada karyawan tersebut. Sebaliknya, ketika hubungan timbal balik pemimpin dan karyawan berdasarkan prinsip, maka individu akan merasa bahwa pemimpinnya dapat mengimbangi perilaku yang diinginkan (Ferrin, 2016:613). Selain itu, kepercayaan pada atasan akan



berpengaruh pada keselamatan tim untuk berpartisipasi secara terbuka dan aktif tanpa takut adanya konsekuensi yang merugikan (Schaubroeck et al., 2016: 864).

Kreativitas sering dianggap sebagai faktor kunci dimana organisasi dapat mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (George, 2017:441). Kreativitas karyawan merupakan komponen utama dari modal manusia, menghasilkan gagasan yang bersifat baru dan berharga. Kreativitas mengacu pada penciptaan produk dan layanan baru yang bermanfaat, gagasan, prosedur atau proses individu yang bekerja sama dalam sistem sosial yang kompleks (Woodman et al., 2017:293). Kompleksitas pekerjaan yang tinggi, pengawasan yang mendukung, umpan balik, informasi yang tepat, dan motivasi yang tinggi memudahkan pembentukan perilaku kreatif karyawan (Ekmececioglu dan Ozbag, 2016: 244).

Kreativitas adalah dasar dari inovasi yang mengacu pada proses pemikiran intelektual untuk menciptakan ide, gagasan, proses, dan produk yang baru oleh individu yang saling bekerjasama dan memberikan keuntungan bagi organisasi. Sementara, inovasi merupakan kesuksesan dari penerapan gagasan dan ide-ide kreatif yang akan berguna untuk menghadapi persaingan organisasi (Amabile et al., 2016:1155). Tahap kreativitas mencakup identifikasi suatu masalah dan gagasan untuk menggunakan kesempatan dalam memecahkan masalah yang sedang dihadapi organisasi. Penerapan ide kreatif karyawan sangat diperlukan untuk menciptakan nilai bagi organisasi yang sedang berkembang (Rosing et al., 2016:195).

Dengan memanfaatkan informasi dan mau berinteraksi dengan orang lain, karyawan dapat mengevaluasi masalah organisasi dan mencari solusinya. Pertukaran informasi ini akan meningkatkan keterampilan kreativitas seseorang yang relevan (Wang, 2016:1617). Terkadang organisasi menginginkan nilai tambah kreativitas, sementara di lain waktu organisasi menginginkan karyawannya mencapai lebih banyak terobosan baru yang dapat menjawab tuntutan persaingan bisnis (Shalley dan Gilson, 2004:34). Kreativitas karyawan dapat dirangsang melalui beberapa faktor antara lain, iklim organisasi, kepemimpinan, budaya organisasi, sumber daya dan keterampilan, serta struktur organisasi (Andriopoulos, 2016: 834).

Motivasi Untuk Belajar

Motivasi adalah konsep teoritis yang digunakan untuk memperjelas perilaku manusia. Motivasi memberikan motif untuk manusia bereaksi dan memenuhi kebutuhannya. Motivasi dan proses belajar memiliki koneksi yang mendalam Gopalan et al., (2017:2). Terdapat beberapa pengertian motivasi untuk belajar menurut para ahli, diantaranya sebagai berikut : Menurut Gopalan et al., (2017:2), motivasi didefinisikan sebagai proses untuk memulai, membimbing, dan mempertahankan perilaku yang berorientasi pada tujuan. Pada dasarnya, hal ini mengarahkan individu mengambil tindakan untuk mencapai suatu tujuan. Menurut Colquitt et al., (2016:678), motivasi belajar telah didefinisikan sebagai arah, intensitas, dan perilaku ketekunan yang tinggi dalam bentuk pembelajaran yang diarahkan.

Sesuai dengan pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi untuk belajar merupakan dorongan kepada individu sebagai proses pembelajaran yang dapat meningkatkan basis pengetahuan untuk mengembangkan sebuah ide dalam mencapai suatu tujuan yang diharapkan

Pemberdayaan Yang Dilakukan Oleh Pimpinan

Berdasarkan analisis historis dari literatur kepemimpinan, perluasan dan pengembangan model tipologi kepemimpinan transformasionaltransaksional terdiri dari empat tipologi yaitu kepemimpinan direktif, kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional dan *empowering leadership* (Pearce et al. 2015:283). Pemberdayaan yang dilakukan oleh pimpinan (*empowering leadership*) menekankan pengembangan keterampilan pengikut manajemen diri atau kepemimpinan diri, selain itu mendorong pengelolaan diri perilaku bawahan adalah dasar pertama dari tipe perilaku



memberdayakan bawahannya (Pearce et al., 2015:282). Sesuai dengan pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan yang dilakukan oleh pimpinan (*empowering leadership*) adalah gaya kepemimpinan yang berbagi kewenangan membuat keputusan dengan bawahan, berkonsultasi dengan bawahan tentang keputusan penting yang mungkin berhubungan dengan pekerjaan bawahannya, memberikan lebih banyak otonomi, dan menghapus kendala birokrasi yang tidak perlu

Kepercayaan Pada Pemimpin

Kepercayaan sangat penting bagi efektivitas organisasi. Seseorang yang memiliki kepercayaan terhadap atasannya cenderung merasa benar-benar diberdayakan oleh atasan dan relatif mudah bekerja, karena seseorang tidak perlu cemas atau khawatir terhadap perilaku potensial yang dimiliki oleh atasannya (Afsar dan Masood, 2017:2). Menurut Guinaliu dan Jordan (2016:60) kepercayaan dapat didefinisikan sebagai harapan atau keyakinan bahwa seseorang dapat bergantung pada kata-kata dan tindakan pemimpin bahwa pemimpin akan memiliki niat baik untuk bekerjasama setiap saat. Menurut Mayer et al., (2018:712), mendefinisikan kepercayaan pada pemimpin merupakan kesediaan pihak yang rentan terhadap tindakan dari pihak lain berdasarkan harapan bahwa yang lain akan saling percaya, memonitor dan saling mengontrol. Sesuai dengan pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepercayaan pada pemimpin merupakan kesediaan karyawan untuk menunjukkan tingkat kepercayaan pada pemimpinnya terhadap apa yang dilakukan oleh seorang pemimpin adalah yang terbaik

Kreativitas Karyawan

Kreativitas adalah kemampuan seorang individu untuk menciptakan. Kreativitas dapat menciptakan gagasan yang original atau asli serta bermanfaat mengenai produk layanan proses, dan prosedur (Zhou & Shalley, 2016:167). Ide atau gagasan dipertimbangkan sebagai hal yang baru jika gagasan tersebut relatif unik dibandingkan dengan ide lain yang ada dalam organisasi, dan gagasan dianggap bermanfaat jika gagasan tersebut memiliki potensi secara langsung maupun tidak langsung terhadap organisasi, baik jangka pendek atau panjang (Hao/et al., 2017:13). Menurut Kreitner dan Kinicki (2015:39), kreativitas adalah proses menggunakan imajinasi dan ketrampilan untuk mengembangkan produk, objek, proses atau pemikiran yang baru dan unik. Definisi ini dilihat dari tiga jenis kreativitas. Pertama,, seseorang dapat menciptakan suatu hal yang baru; kedua, seseorang mampu mengkombinasikan atau menyintesis benda-benda; dan ketiga, seseorang mampu meningkatkan atau mengubah barang-barang atau biasa disebut sebagai modifikasi. Menurut Satiadarma dan Waruwu (2017:109), kreativitas pada dasarnya merupakan sesuatu yang baru, baik berupa gagasan atau karya nyata, baik dalam bentuk ciri-ciri berpikir kreatif maupun berpikir afektif.

Sesuai dengan pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kreativitas karyawan merupakan kemampuan untuk menciptakan sesuatu hal yang baru atau belum pernah ada sebelumnya dengan cara mengkombinasikan hal-hal yang ada menjadi sesuatu yang baru yang memiliki nilai guna, dan hasil dari kreativitas dapat berupa berbagai macam hal seperti produk, layanan, proses, dan prosedur

METODE PENELITIAN

Pada penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan ini menitik beratkan pada pengujian hipotesis, data yang digunakan harus terukur, dan akan menghasilkan kesimpulan yang dapat digeneralisasikan. Pendekatan ini dimulai dengan hipotesis dan teori-teori, model analisis, mengidentifikasi variabel, membuat definisi operasional, mengumpulkan data (baik primer maupun sekunder) berdasarkan populasi dan sampel serta melakukan analisis data.



Definisi Operasional Variabel

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan dan hipotesis penelitian yang telah ditetapkan, serta dengan melihat model konseptual penelitian, maka variabel-variabel yang akan dianalisis terdiri dari 2 (dua) macam yaitu :

- a. Motivasi belajar (X1) adalah keinginan untuk terlibat dalam perkembangan kegiatan dan merangkul beragam pengalaman belajar, seperti mengakuisisi pengetahuan yang berpotensi dan berguna, meliputi : (Cole et al., 2016:1434)
 - 1) Berusaha mempelajari materi pelatihan dengan berbagai cara untuk memudahkan proses pembelajaran hasil dari pelatihan
 - 2) Menerapkan hasil dari proses pelatihan untuk mempermudah dalam menyelesaikan pekerjaannya
- b. Pemberdayaan (X2) adalah proses mempengaruhi bawahan melalui pembagian kekuasaan, dukungan motivasi, dan dukungan pengembangan dengan maksud untuk mempromosikan pengalamannya tentang kemandirian, motivasi, dan kemampuan untuk bekerja secara mandiri, meliputi: (Konczak et.al., 2016:307)
 - 1) Pemimpin mendelegasikan wewenang pada para karyawan sesuai dengan keahliannya
 - 2) Setiap individu dan tim dievaluasi dan bertanggungjawab atas kinerjanya
 - 3) Karyawan diberi kesempatan untuk mengekspresikan ide dan pendapatnya
 - 4) Informasi penting visi misi dan program kerja disebarkan ke para karyawan di seluruh bagian
 - 5) Pemimpin memastikan bahwa saya mendapat pelatihan dan berkembang ketrampilannya sesuai kebutuhan untuk mendukung upaya pemberdayaan
 - 6) Perusahaan memberikan pelatihan untuk kinerja kreatif mengacu pada pemimpin yang mendorong pengambilan keputusan dengan/mengeluarkan ide-ide baru
- c. Kepercayaan (X3) adalah kepercayaan terhadap atasannya cenderung merasa benar-benar diberdayakan oleh atasan dan relatif mudah bekerja meliputi : (Guinaliu & Jordan, 2016:65)
 - 1) Karyawan percaya bahwa pemimpin di perusahaan ini dapat membina hubungan yang baik dengan karyawan
 - 2) Karyawan berusaha bertindak sesuai dengan apa yang saya ucapkan
 - 3) Karyawan berusaha mampu mengerjakan setiap tugas yang diberikan
- d. Kreativitas karyawan (Y) sebagai penyatuan pengetahuan atau wawasan dari berbagai bidang pengalaman yang berbeda untuk menghasilkan ide-ide atau gagasan baru dan lebih baik, meliputi : (Tierney et al., 2017:620)
 - 1) Karyawan mempunyai ide kreatif untuk menyelesaikan setiap pekerjaan
 - 2) Karyawan berani mengambil resiko dalam rangka menemukan gagasan baru dalam mengerjakan pekerjaannya
 - 3) Karyawan mampu mengidentifikasi mengenai peluang yang ada dalam menciptakan produk atau ide yang baru dan berbeda dari yang sudah ada sebelumnya

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Telkom Kabupaten Sidoarjo dengan jumlah 204 orang. Teknik penentuan sampel yang digunakan adalah metode *probability sampling* dengan tipe *simple random sampling* dimana tiap konsumen yang memenuhi karakteristik populasi memiliki peluang yang sama untuk dijadikan sampel (Sugiyono, 2016: 81) Berdasarkan jumlah populasi maka sampel yang diambil dapat dihitung dengan menggunakan rumus Slovin (Umar, 2016 : 146) :

$$n = \frac{N}{1 + N.e^2}$$



$$n = \frac{204}{1 + 204 (0.1^2)} = 136 \text{ responden}$$

Keterangan:

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = Persentase kelonggaran ketidakadilan karena kesalahan pengambilan sampel yang diinginkan yaitu 10%.

Jadi jumlah sampel yang diambil adalah 136 karyawan PT Telkom Kabupaten Sidoarjo.

Pengujian Hipotesis

Selanjutnya sebagai langkah untuk melakukan pengujian hipotesis maka perlu menggunakan uji t

1. Uji F, yaitu pengujian yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas (*independent*) secara simultan atau serempak terhadap variabel terikat (*dependent*).

Kaidah pengujiannya :

- a. Apabila $F\text{-hitung} > F\text{-tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya secara simultan atau serempak variabel bebas mempengaruhi secara signifikan variabel terikat.
 - b. Sebaliknya jika $F\text{-hitung} < F\text{-tabel}$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, berarti secara simultan atau serempak variabel bebas tidak mempengaruhi secara signifikan variabel terikat.
2. Uji t, yaitu pengujian yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari masing-masing variabel secara parsial (*independent*) atau individu atau secara terpisah terhadap variabel terikat (*dependent*). Kaidah pengujiannya:
 - a. Apabila $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, berarti ada pengaruh secara signifikan antara variabel bebas dan variabel terikat.
 - b. Apabila $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, berarti tidak ada pengaruh secara signifikan antara variabel bebas dan variabel terikat.

Analisis Hasil Penelitian

Metode analisis regresi linear berganda digunakan untuk melihat ada tidaknya pengaruh baik secara parsial maupun simultan tentang lingkungan kerja dan karakteristik individu terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian analisis regresi linear berganda dilakukan dengan bantuan "SPSS Versi 22.0", dihasilkan persamaan regresi linier berganda akan diperoleh sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

$$Y = 0,084 + 0,345 X_1 + 0,403 X_2 + 0,216 X_3$$

Dari persamaan tersebut di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Konstanta α sebesar 0,084 menunjukkan besarnya kreativitas karyawan, apabila seluruh variabel bebas tersebut sama dengan nol.
2. Koefisien regresi untuk motivasi untuk belajar (X_1) sebesar 0,345. Berarti jika motivasi untuk belajar (X_1) naik sebesar 1 satuan, maka kreativitas karyawan (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,345 satuan.
3. Koefisien regresi untuk pemberdayaan yang dilakukan oleh pimpinan (X_2) sebesar 0,403. Berarti jika pemberdayaan yang dilakukan oleh pimpinan (X_2) naik sebesar 1 satuan, maka kreativitas karyawan (Y) mengalami kenaikan sebesar 0,403 satuan.
4. Koefisien regresi untuk kepercayaan pada pemimpin (X_3) sebesar 0,216. Berarti jika kepercayaan pada pemimpin (X_3) naik sebesar 1 satuan, maka



keaktivitas karyawan (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,216 satuan

Untuk membuktikan kebenaran dari hipotesis yang peneliti ajukan maka perlu diadakan pengujian hasil analisa tersebut dengan menggunakan uji t yang dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Uji t

Digunakan untuk mengetahui pengaruh secara parsial yaitu motivasi untuk belajar (X1), pemberdayaan yang dilakukan oleh pimpinan (X2) dan kepercayaan pada pemimpin (X3) terhadap kreativitas karyawan (Y).

Tabel 1. Hasil Perhitungan Uji t

Variabel	t hitung	t tabel	Signifikan	Keterangan
Motivasi untuk belajar (X1)	12,573	1,978	0,000	Ada pengaruh
Pemberdayaan yang dilakukan oleh pimpinan (X2)	10,240	1,978	0,000	Ada pengaruh
Kepercayaan pada pemimpin(X3)	8,878	1,978	0,000	Ada pengaruh

Sumber : data diolah

- a. Motivasi Untuk Belajar (X1) Terhadap Kreativitas Karyawan (Y) Menggunakan taraf signifikansi sebesar $\alpha=0,05$ dan derajat kebebasan (df) = 132. dengan menggunakan *two tail test* diperoleh t tabel sebesar 1 978. Karena t hitung (12,573) > t tabel (1,978) maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi untuk belajar (X1) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kreativitas karyawan. Nilai korelasi parsial untuk motivasi untuk belajar sebesar (0,738) artinya perubahan kreativitas karyawan mampu dijelaskan oleh motivasi untuk belajar sebesar 73,8 %.
- b. Pemberdayaan Yang Dilakukan Oleh Pimpinan (X2) Terhadap Kreativitas Karyawan (Y) Menggunakan taraf signifikansi sebesar $\alpha = 0,05$ dan derajat kebebasan (df) = 132, dengan menggunakan *two tail test* diperoleh t tabel sebesar 1 978. Karena t hitung (10,240) > t tabel (1,978) maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan yang dilakukan oleh pimpinan (X2) mempunyai pengaruh terhadap kreativitas. Nilai korelasi parsial untuk pemberdayaan yang dilakukan oleh pimpinan sebesar (0,665) artinya perubahan kreativitas karyawan mampu dijelaskan oleh pemberdayaan yang dilakukan oleh pimpinan sebesar 66,5 %.
- c. Kepercayaan Pada Pemimpin (X3) Terhadap Kreativitas Karyawan (Y) Menggunakan taraf signifikansi sebesar $\alpha = 0,05$ dan derajat kebebasan (df) = 132, dengan menggunakan *two tail test* diperoleh t tabel sebesar 1,978. Karena t hitung (8,878) > t tabel (1,978) maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepercayaan pada pemimpin (X3) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kreativitas karyawan. Nilai korelasi parsial untuk kepercayaan pada pemimpin sebesar (0,611) artinya perubahan kreativitas karyawan mampu dijelaskan oleh kepercayaan pada pemimpin sebesar 61,1 %.

Pembahasan

Pengaruh Motivasi Untuk Belajar Pegawai Terhadap Kreativitas Karyawan

Peningkatan kreativitas tidak semata-mata muncul dengan sendirinya, akan tetapi banyaknya faktor yang berperan dalam membantu meningkatkan kemampuan dalam membentuk suatu perubahan dalam memaksimalkan daya kreativitas tersebut. Peningkatan kreativitas itu sendiri juga di dorong oleh dua faktor, pertama ialah faktor internal dan kedua ialah faktor eksternal. Dukungan dari seorang pimpinan serta rekan kerja sangatlah penting dalam organisasi yang bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik. Tidak hanya dukungan, pemimpin yang bisa memberikan motivasi serta memberikan arahan yang baik kepada karyawannya dan lingkungan rekan kerja



yang bersahabat dapat mendongkrak kreativitas karyawan sehingga memberikan dampak positif bagi organisasi tersebut. (Rais Amin dan Zakiy Muhammad, 2019)

Pengaruh Pemberdayaan Yang Dilakukan Pimpinan Terhadap Kreativitas karyawan

Pemberdayaan pimpinan adalah gaya kepemimpinan yang mendelegasikan wewenang kepada bawahannya sehingga mereka mampu mengambil keputusan dan mengimplementasikannya tanpa petunjuk atau campur tangan dari atasannya. Pendelegasian wewenang tersebut akan mendorong karyawan dan membuat mereka tertarik untuk mengeksplorasi alternatif solusi kreatif lain sebelum mengambil keputusan akhir dalam menangani masalah pekerjaan yang dihadapi. Pendelegasian wewenang yang dimaksud disini adalah pemberian tugas yang diterima oleh bawahan dari atasannya dengan mempertanggung-jawabkan tugas yang diterimanya. Seorang karyawan yang merasa dirinya diberdayakan oleh pemimpinnya akan merasa termotivasi, dengan adanya suatu tugas yang diperintahkan oleh seorang pemimpin tersebut. Adanya wewenang yang diberikan pimpinan kepada karyawannya tersebut akhirnya bisa menimbulkan kreativitas tersendiri dari seorang karyawan tersebut (Rais Amin dan Zakiy Muhammad, 2019)

Pengaruh Kepercayaan Pada Pemimpin Terhadap Kreativitas Karyawan

Kepercayaan sangat penting bagi efektivitas organisasi. Seseorang yang memiliki kepercayaan terhadap atasannya cenderung merasa benar-benar diberdayakan oleh atasan dan relatif mudah bekerja, karena seseorang tidak perlu cemas atau khawatir terhadap perilaku potensial yang dimiliki oleh atasannya. Kepercayaan pada pemimpin merupakan kesediaan karyawan untuk menunjukkan tingkat kepercayaan pada pemimpinnya terhadap apa yang dilakukan oleh seorang pemimpin adalah yang terbaik. (Afsar dan Masood, 2017)

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dari hasil penelitian pengujian hipotesis dan pembahasan yang digunakan sesuai dengan tujuan hipotesis yang dilakukan, dengan analisis regresi linier berganda, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut

1. Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa terdapat pengaruh secara parsial variabel motivasi untuk belajar terhadap kreativitas karyawan. Jadi hipotesis yang menyatakan bahwa variabel motivasi untuk belajar berpengaruh signifikan terhadap kreativitas karyawan diterima.

Dukungan dari seorang pimpinan serta rekan kerja sangatlah penting dalam organisasi yang bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik. Tidak hanya dukungan, pemimpin yang bisa memberikan motivasi serta memberikan arahan yang baik kepada karyawannya dan lingkungan rekan kerja yang bersahabat dapat mendongkrak kreativitas karyawan sehingga memberikan dampak positif bagi organisasi tersebut.

2. Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa terdapat pengaruh secara parsial variabel pemberdayaan yang dilakukan oleh pimpinan terhadap kreativitas karyawan. Jadi hipotesis yang menyatakan bahwa variabel pemberdayaan yang dilakukan oleh pimpinan berpengaruh signifikan terhadap kreativitas karyawan diterima.

Seorang karyawan yang merasa dirinya diberdayakan oleh pemimpinnya akan merasa termotivasi dengan adanya suatu tugas yang diperintahkan oleh seorang pemimpin tersebut.

3. Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa terdapat pengaruh secara parsial variabel kepercayaan pada pemimpin terhadap kreativitas karyawan. Jadi hipotesis yang menyatakan bahwa variabel kepercayaan pada pemimpin berpengaruh signifikan terhadap kreativitas karyawan diterima.

Kepercayaan sangat penting bagi efektivitas organisasi. Seseorang yang memiliki



kepercayaan terhadap atasannya cenderung merasa benar-benar diberdayakan oleh atasan dan relatif mudah bekerja, karena seseorang tidak perlu cemas atau khawatir terhadap perilaku potensial yang dimiliki oleh atasannya.

Saran

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dikemukakan beberapa saran yang .kiranya dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi perusahaan, antara lain:

1. Pimpinan lebih memotivasi dan mendukung karyawan yang kurang di dalam kreativitasnya, seperti dengan melakukan bimbingan maupun pelatihan secara teratur agar karyawan mampu untuk memobilasi potensi kreatif yang dimiliki.
2. Pimpinan selalu memberikan motivasi,, dukungan serta kepercayaan epada karyawan bahwa karyawan mampu menghasilkan ide-ide kreatif yang ada pada diri karyawan. Semakin tingi motivasi untuk belajar dari karyawan maka akan meningkatkan kreativitas.
3. Karyawan yang memiliki kepercayaan tinggi dalam dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan yang ditugaskan serta didukung oleh lingkungan yang baik, akan memberikan kontribusi yang baik serta menghasilkan pekerjaan yang baik pula sesuai dengan yang diinginkan perusahaan. Dapat dikatakan adanya inisiatif yang tinggi bagi seorang karyawan akan menjadi salah satu faktor penting yang akan menghasilkan kreativitas bagi seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Afsar, B., & Masood, M. 2017. Transformational Leadership, Creative Self- Efficacy, Trust in Supervisor, Uncertainty Avoidance, and Innovative Work Behavior of Nurses. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 1-26.
- Aji, Muhammad & Palupiningdyah, I. 2016. Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan. *Management Analysis Journal*, 5(3), 178-188.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., Herron, M., Academy, T., & Oct, N. 2016. Assessing the Work Environment for Creativity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(5), 1154-1184.
- Amundsen, S., & Martinsen, O. L. 2014. Empowering Leadership: Construct Clarification, Conceptualization, and Validation of A New Scale. *Leadership Quarterly*, 25(3), 487-511.
- Andriopoulos, C. 2016. Determinants of Organisational Creativity: A Literature Review. *Management Decision*, 39(10), 834-841.
- Anggraini, I. S. 2015. Motivasi Belajar Dan Faktor-Faktor Yang Berpengaruh: Sebuah Kajian Pada Interaksi Pembelajaran Mahasiswa. *Journal of Academic*. (1), 100--109.
- Arizqi, & Fachrunnisa, O. 2017. Arizqi dan Fachrunnisa 287 - 299 MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen, Volume VII, No. 2, Juni 2017. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, V//(2), 288-300.
- Bandura, A. 2016. *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Chang, hui-L. T. Y-H. 2015. Effects of Empowering Leadership on Performance in Management Team Mediating Effects of Knowledge Sharing. *Journal of hinese Human Resource Management*, 2(1), 43-60.
- Cole, M. S., Harris, S. G., & Feild, H. S. 2016. Stages of Learning Motivation: Development and Validation of a Measure. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(7), 1421-1456.-
- Colquitt, J. A, Lepine, J. A, & Noe, R. A. 2016. Toward an Integrative Theory of Training Motivation: A Meta-Analytic Path Analysis of 20 Years of Research. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 678-707.



- Erez, M., & Arad, R. 2016. Participative Goal-Setting. Social, Motivational, and Cognitive Factors. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 591-597.
- Ferrin, D. L. 2016. Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Research collection Lee Kong Chian School of Business*, 611-628.
- Gao, L., Janssen, O., & Shi, K. 2016. Leader Trust and Employee Voice: The Moderating Role of Empowering Leader Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 787-798.
- George, J. M. 2017. 9 Creativity in Organizations. *The Academy of Management Annals*, 1(1), 439-477.
- Ghozali, H. Tmam, 2016. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gopalan, V., Aida, J., Bakar, A., Zulkifli, A N., Alwi, A, Mat, R C. Mat, R C. 2017. A Review of The Motivation Theories in Learning. *The 2nd International Conference on Applied Science and Technology*, 020043(7), 1-7.
- Grider, C. 2015. Foundations of Cognitive Theory: A Concise Review, 1-15.
- Guinaliu, M., & Jordan, P. 2016. Generación de Confianza en el líder de equipos de trabajos virtuales. *Spanish Journal of Marketing-ESIC*, 20(1).
- Hao, P., He, W., & Long, L. 2017. Why and When Empowering Leadership Has Different Effects on Employee Work Performance: The Pivotal Roles of Passion for Work and Role Self-Efficacy. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 1-16.
- Kim, M., Beehr, T. A., & Prewett, M. S. 2018. Employee Responses to Empowering Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 1-20. .,
- Kreitner, R & Kinicki, A. 2015. *Perilaku Organisasi*. Penerjemah: Suandy. Jakarta: Mc Graw Hill.
- Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. 2016. Defining and Measuring Empowering Leader Behaviors: Development of An Upward Feedback Instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 301-313.
- Latifah, & Wulansari, N. A 2016. Management Analysis Journal. *Management Analysis Journal*, 1(2), 351-362.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. 2018. An Integrative Model of Organizational Trust Author (s): i09-i34.
- Munandar, S.C.U. 2017. *Kreativitas Sepanjang Masa*. Jakarta: CV. Muliasari. Mutamimah, M. 2016. Analisis Empowering Leadership Dan Psychological Empowerment Dalam. *Ekobis*, 14(2), 28-43.
- Papathanasiou, I. V, Fradelos, E. C., Kleisiaris, C. F., Tsaras, K., & Kalota, M. A 2014. Motivation , Leadership , Empowerment and Confidence: Their Relation with Nurses ' Burnout, (October), 405-410.
- Pung.kasisari dan Herawati, 2017, Pengaruh Kecerdasan Emosional, Motivasi Ekstrinsik dan Budaya Organisasi Terhadap Kreativitas Karyawan Pada Industri Kerajinan Perak Di Kotagede Yogyakarta, *Jurnal Manajemen*, Vol 7, No 1 (2017), Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa Yogyakarta.
- Raharjo, D. C., Witiastuti, R. S., Manajemen, J., Ekonomi, F., Semarang, U. N., & Artikel, I. 2016. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keterikatan Kerja Melalui Keadilan Organisasional Sebagai Variabel Mediasi. *Management Analysis Journal*, 5(4), 347-361.
- Robbins, P. Stephen, Timothy A Judge. 2017. *Perilaku Organisasi*. Jakarta Selatan: Salemba Empat.
- Rochani dan Wijayati, 2020, *Empowering Leadership*, Kreativitas Karyawan, Dan *Creative Self Efficacy* (Studi Pada Bank Jatim Kantor Cabang Trenggalek), *Jurnal Ilmu*



- Manajemen (JIM) Volume 8 Nomor 1 - Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya*
- Rosing, K., Rosenbusch, N., & Frese, M. 2016. *Ambidextrous Leadership in The Innovation Process*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Srivastava, A., Bartol, M. K. &, & Locke, E. A. 2016. Empowering Leadership In Management Teams: Effects On Knowledge Sharing, Efficacy, And Performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251.
- Sudarma, K. 2015. Mencapai Sumber Daya Manusia Unggul (Analisis Kinerja dan Kualitas Pelayanan). *Jurnal Dinamika Manajemen*, 3(1), 76-83.
- Sugiyono, 2016, *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung.
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. 2017. An Examination of Leadership And Employee Creativity: The Relevance of Traits And Relationships. *Personnel Psychology*, 52, 591-620.
- Wang, M. 2016. Journal of Management. *Journal of Management*, 38, 1610- 1633.
- West, M.A. 2016. Sparkling Fountains or Stanant Ponds: An Integrative Model of Creativity and Innovation Implementation in Work Groups. *Applied Psychology: An International Review*, 51(3), 355-424.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. 2017. Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293- 321.
- Wulansari, N. A., Ranihusna, D., & Witiastuti, R. S. 2015. Eduction Effect of Technostress With Role of Perceived Organizational *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 13(7), 161-173.
- Zhang, Xiaomeng and Bartol, M. K. 2015. 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.
- Zhang, M. L. P. (2016). Stimulating Learning by Empowering Leadership Can We Achieve Cross-Level Creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8), 1168-1186.
- Zhou, J., & Shalley, C. E. 2016. Research on Employee Creativity: A Critical Review And Direction For Future Research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, 165-211.