

# The Asia Pacific

Journal of Management Studies

E – ISSN : 2502-7050  
P – ISSN : 2407-6325

Vol. 12 | No. 1

## PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DAN SUARA KARYAWAN TERHADAP KREATIVITAS KARYAWAN : STUDI KAUSAL PADA KARYAWAN PERUSAHAAN LISTRIK NEGARA

Nur Hardiyanto<sup>1\*</sup> Ade Jaya Sutisna<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Univeristas La Tansa Mashiro, Rangkasbitung, Indonesia

### Article Info

#### Keywords:

Transformational leadership, transactional leadership, employee voice, employee creativity

### Abstract

*This Research aimed to explore the impact of transformational and transactional leadership styles on fostering employee voice, subsequently influencing employee creativity. Additionally, it sought to evaluate the direct influence of these leadership styles on employee voice. Data were gathered through surveys conducted among professional employees and their supervisors, comprising 103 employees of State Electricity Company (PLN) in Indonesia. A two-step approach utilizing Structural Equation Modeling with Partial Least Squares (SEM-PLS) was employed to analyze the direct relationships among the variables. The results indicate a significant direct effect of transformational and transactional leadership styles on employee voice. Furthermore, the study substantiated the positive and noteworthy direct effects of transformational leadership, transactional leadership, and employee voice on enhancing employee creativity. The findings underscore the importance of both transformational and transactional leadership in empowering employees to express their opinions and ideas, ultimately fostering a conducive environment for creativity within the organization. These insights can serve as a guide for organizational leaders and managers in effectively leveraging leadership styles to promote employee engagement and creativity.*

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dampak gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dalam menumbuhkan suara karyawan, yang selanjutnya mempengaruhi kreativitas karyawan. Selain itu, penelitian ini berupaya untuk mengevaluasi pengaruh langsung gaya kepemimpinan ini terhadap suara karyawan. Data dikumpulkan melalui survei yang dilakukan terhadap karyawan profesional dan atasannya yang melibatkan 103 karyawan Perusahaan Listrik Negara (PLN) di Indonesia. Pendekatan dua langkah yang menggunakan Structural Equation Modeling dengan Partial Least Squares (SEM-PLS) digunakan untuk menganalisis hubungan langsung antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh langsung yang signifikan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap suara karyawan. Selain itu, penelitian ini memperkuat dampak langsung yang positif dan patut diperhatikan dari kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, dan suara karyawan terhadap peningkatan kreativitas karyawan. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya kepemimpinan transformasional dan transaksional dalam memberdayakan karyawan untuk mengekspresikan pendapat dan ide mereka, yang pada akhirnya menciptakan lingkungan yang kondusif bagi kreativitas dalam organisasi. Wawasan ini dapat menjadi panduan bagi para pemimpin dan manajer organisasi dalam memanfaatkan gaya kepemimpinan secara efektif untuk mendorong keterlibatan dan kreativitas karyawan.

### The Asia Pacific Journal of Management Studies

Volume 12 dan Nomor 1  
Januari - April 2025  
Hal. 1 - 12



©2025 APJMS. This is an Open Access Article distributed the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

## PENDAHULUAN

Amabile dan Pratt (2016) mendefinisikan kreativitas karyawan sebagai produksi ide-ide baru dan berguna oleh seorang individu atau sekelompok individu yang bekerja sama. Oleh karena itu, organisasi semakin mencari cara untuk mendorong kreativitas di kalangan karyawan (To dkk., 2015). Karyawan yang kreatif mampu menghasilkan ide-ide inovatif yang memungkinkan perusahaan untuk berkembang dan bersaing di pasar global. Namun, banyak organisasi menghadapi tantangan dalam menggalang kreativitas karyawan mereka.

Kepemimpinan transformasional, yang ditandai oleh kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi orang lain untuk mencapai tujuan yang luar biasa, dianggap memiliki potensi besar untuk memfasilitasi dan mendorong kreativitas karyawan. Melalui pendekatan yang berfokus pada memotivasi, memberdayakan, dan membangun hubungan yang kuat dengan karyawan, kepemimpinan transformasional dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung ekspresi ide-ide baru dan inovasi.

Beberapa faktor yang mempengaruhi kreativitas karyawan di Perusahaan Listrik Negara berdasarkan survei pendahuluan antara lain:

Tabel 1. Data Empiris Mempengaruhi Kreativitas Karyawan

No.	Faktor Kreativitas Karyawan	Jawaban	Percentase
1	Kurangnya Keterlibatan Karyawan	5	20%
2	Ketidakpastian	3	12%
3	Kurangnya Dukungan	4	16%
4	Kebijakan yang Tidak Mendukung	13	52%
	Jumlah	25	100%

Sumber: Hasil survei pendahuluan dengan 25 karyawan Perusahaan Listrik Negara; catatan pertanyaan survei adalah di antara empat faktor orientasi pelanggan, karyawan diminta untuk memilih satu faktor yang membuat karyawan Perusahaan Listrik Negara merasa perlu untuk meningkatkan kreativitas karyawan.

Tabel 1. menjelaskan hasil survei berdasarkan persepsi bahwa menurut karyawan Perusahaan Listrik Negara faktor Kebijakan yang Tidak Mendukung 52%, hal ini disebabkan Struktur organisasi yang kaku dan kebijakan yang membatasi kreativitas juga dapat menjadi hambatan bagi karyawan yang ingin berinovasi. Budaya yang

tidak memperhatikan atau bahkan menindas ide-ide baru juga dapat menghambat ekspresi kreatif. Faktor kurangnya keterlibatan karyawan 20 %, berkaitan dengan suara karyawan artinya karyawan yang merasa kurang terlibat dalam proses pengambilan keputusan atau kurang dihargai atas kontribusi kreatif mereka, yang dapat menghambat motivasi dan semangat untuk berinovasi.

Selanjutnya faktor kurangnya dukungan (16%) yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional dan transaksional, Tanpa dukungan dan pengakuan yang memadai dari pemimpin dan sesama rekan kerja, karyawan mungkin merasa tidak termotivasi untuk mengembangkan ide-ide kreatif mereka atau bahkan mengabaikan potensi kreativitas mereka sepenuhnya. Ketidakpastian (12%), kreativitas melibatkan mengambil risiko dan mencoba hal-hal baru. Namun, dalam lingkungan di mana ketidakpastian dianggap sebagai ancaman, karyawan mungkin enggan untuk mengembangkan ide-ide kreatif mereka.

Manajer memiliki pengaruh besar terhadap konteks di mana kreativitas terjadi (Shalley dan Gilson, 2016). Sejumlah penelitian telah menyelidiki dampak perilaku pemimpin dan/atau kepemimpinan terhadap kreativitas (Acar dkk., 2018). Di antara studi-studi tersebut, kepemimpinan transformasional dan transaksional adalah dua mode kepemimpinan yang paling sering dibandingkan, mendominasi literatur kepemimpinan, khususnya penelitian Barat.

Mayoritas penelitian tentang kepemimpinan transformasional dan transaksional berfokus pada pengaruhnya terhadap kreativitas karyawan. Bukti empiris hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kreativitas karyawan beragam, termasuk hubungan positif (Gong dkk., 2012). Bukti empiris yang menghubungkan kepemimpinan transaksional dan kreativitas karyawan juga tidak konsisten. Hussain dkk. (2017) menemukan hubungan negatif antara kepemimpinan transaksional dan kreativitas karyawan. Selanjutnya kepemimpinan transformasional dan transaksional memengaruhi suara karyawan.

Suara karyawan mengacu pada komunikasi informal, diskresioner, dan ke atas oleh karyawan mengenai ide, solusi, atau kekhawatiran tentang masalah terkait pekerjaan (Colquitt dkk., 2022). Suara karyawan adalah jenis perilaku kerja proaktif yang bertujuan untuk meningkatkan status quo (Rasheed & Shahzad, 2021). Perilaku bersuara karyawan telah dikaitkan secara positif dengan kreativitas karyawan (Cao et al., 2023). Karena potensi manfaat dari suara, para peneliti telah mengalihkan perhatian mereka untuk meningkatkan perilaku suara dalam organisasi.

Dengan demikian, penelitian ini menguji pengaruh langsung kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap suara karyawan, selanjutnya menguji pengaruh langsung kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, dan suara karyawan terhadap kreativitas karyawan dengan subjek penelitian Karyawan Perusahaan Listrik Negara.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif survei, dengan penyusunan kuesioner disusun berdasarkan teori dan penelitian sebelumnya terdapat 16 pernyataan untuk empat variabel yaitu: kepemimpinan transformasional (variabel independen pertama), kepemimpinan transaksional (variabel independen kedua), dan suara karyawan (variabel dependen pertama) terhadap kreativitas karyawan (variabel dependen kedua). Variabel demografis juga dimasukkan, mencakup informasi tentang jenis kelamin, usia, pendidikan, dan pengalaman kerja.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Perusahaan Listrik Negara (PLN) di Indonesia sebagai populasi dan karyawan sebagai unit analisis dalam penelitian ini sebanyak 320 karyawan. Metode pengambilan sampel acak sederhana menggunakan teknik Slovin, yang merupakan metode statistik untuk menentukan ukuran sampel yang representatif. Pertama, peneliti harus menentukan tingkat kepercayaan 95% dengan

tingkat toleransi kesalahan (0,05) yang dapat diterima (Noor, 2017). Setelah itu, dengan menggunakan rumus Slovin, dapat ditentukan ukuran sampel yang diperlukan, dengan prosedur dan perhitungan diperoleh 103 sampel karyawan (Gambar1) sebagai berikut:



Gambar 1. Proses Pengambilan Sampel Secara Acak

Pengumpulan data menggunakan teknik survei kepada 103 karyawan PLN di Indonesia. Penelitian ini memperoleh sampel individu dari PLN di Indonesia. Karena tugas-tugas tersebut dilakukan secara rutin, kebutuhan pekerjaan di bidang pendidikan tidak terlalu tinggi. Banyak karyawan yang memiliki gelar sarjana atau telah mengikuti program pelatihan dari lembaga pelatihan. Penyebaran kuesioner dilakukan dalam dua gelombang. Pada gelombang pertama, para peserta menyelesaikan kuesioner yang menilai kepemimpinan transformasional dan transaksional dari atasan langsung mereka, pengaruh positif mereka, persepsi mereka yang terlalu memenuhi syarat, dan berbagai variabel demografis (Kuesioner A). Kuesioner tersebut dikirimkan kepada karyawan melalui email. Untuk memastikan anonimitas, penulis meminta peserta untuk mengembalikan kuesioner yang telah diisi melalui akun email publik yang dibuat khusus untuk penelitian ini. Dua minggu kemudian, penulis mengirimkan kuesioner lain yang mengukur suara karyawan dan kreativitas karyawan (Kuesioner B) kepada peserta. Untuk memastikan bahwa penulis dapat mencocokkan dua kuesioner untuk setiap responden, tanda pengenal diberikan pada setiap pasangan kuesioner.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian prasyarat analisis data dalam partial least square terdiri dari uji outer model. Penulis menganalisis outer model dengan menggunakan metode Partial Least Square-Structural Equation Modelling (PLS-SEM) dan dibantu dengan software SmartPLS 3.0. PLS-SEM merupakan salah satu metode alternatif Structural Equation Modeling (SEM) yang dapat dilakukan untuk mengatasi permasalahan pada hubungan di antara variabel yang sangat kompleks tetapi ukuran sampel data kecil (30-100 sampel) dan memiliki asumsi non parametrik, artinya bahwa data tidak mengacu pada salah satu distribusi tertentu. Ada tiga kriteria pengukuran untuk menilai outer model yaitu dengan Convergent Validity, Discriminant Validity, dan Composite Reliability.

Hair dkk. (2020) merekomendasikan bahwa loading factor (muatan faktor) seharusnya melebihi 0,7. Namun, dalam tahap awal pemeriksaan, muatan faktor sekitar 0,3 dianggap memenuhi level minimal, sementara muatan faktor sekitar 0,4 dianggap lebih baik, dan muatan faktor di atas 0,5 umumnya dianggap signifikan. Dalam penelitian ini, batas muatan faktor yang digunakan adalah  $> 0,7$ . Dalam proses analisis model outer PLS-SEM, penting bagi penulis untuk mengevaluasi validitas konvergen, yang menggambarkan seberapa baik indikator-indikator mewakili variabel laten seperti kepemimpinan transformasional, transaksional, suara karyawan, dan kreativitas karyawan.

Reliabilitas komposit/Composite reliability (CR) dan average variance extracted/rata-rata varians diekstraksi (AVE) untuk menilai validitas konvergen disarankan  $> 0,5$  (J. F. Hair et al., 2020). Di sisi lain, untuk CR yang merepresentasikan derajat indikator variabel menentukan, bervariasi dari 0,885 hingga 0,913 dalam penelitian ini melebihi nilai yang variabel laten disarankan  $> 0,7$  (J. F. Hair et al., 2020). AVE juga ditemukan 0,659  $>$  nilai minimum (cut off value) 0,5 (J. F. Hair et al., 2020) merupakan yang terendah untuk personalitas karyawan. Pada tabel keandalan skala dievaluasi melalui reliabilitas komposit (CR) dengan nilai yang bervariasi antara 0,886 hingga 0,904. Estimasi

muatan faktor berkisar dari 0,758 hingga 0,902 untuk variabel kepemimpinan transformasional; dari 0,816 hingga 0,885 untuk kepemimpinan transaksional; dari 0,759 hingga 0,844 untuk suara karyawan, dan dari 0,836 hingga 0,854 untuk kreativitas karyawan. Muatan faktor yang signifikan dan nilai CR yang tinggi mengindikasikan validitas konvergen skala yang baik.

Tabel 2 Hasil Model Outer PLS-SEM

Variabel	Indikator	Muatan Faktor	Alpha	CR	AVE
X1	KTR1	0,794	0,838	0,892	0,675
	KTR2	0,758			
	KTR3	0,902			
	KTR4	0,892			
X2	TK1	0,816	0,860	0,904	0,702
	TK2	0,885			
	TK3	0,879			
	TK4	0,818			
Y1	SK1	0,844	0,834	0,886	0,661
	SK2	0,759			
	SK3	0,815			
	SK4	0,827			
Y2	KK1	0,836	0,845	0,895	0,682
	KK2	0,840			
	KK3	0,843			
	KK4	0,854			

Berdasarkan rekomendasi Fornell dan Larcker (1994), validitas diskriminan dievaluasi melalui perbandingan korelasi antara dua variabel dengan estimasi Average Variance Extracted (AVE) masing-masing. Analisis korelasi menunjukkan bahwa akar kuadrat dari semua AVE (dalam kisaran 0,813 hingga 0,838) melebihi korelasi off-diagonal (dalam kisaran 0,418 hingga 0,610) untuk setiap variabel yang bersesuaian (Tabel 4.4). Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan adanya validitas diskriminan yang memadai.

Tabel 3 Validitas Diskriminan

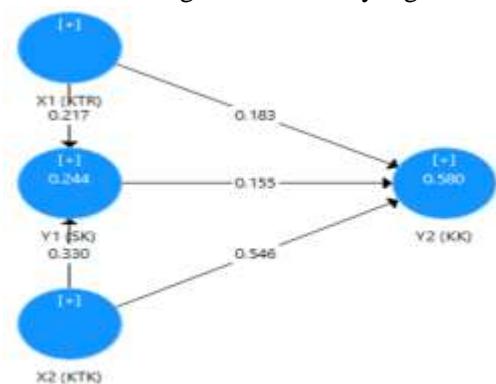
Variabel Laten	X1	X2	Y1	Y2
X1	<b>0,822</b>			
X2	0,610	<b>0,838</b>		
Y1	0,418	0,463	<b>0,813</b>	
Y2	0,581	0,730	0,484	<b>0,826</b>

Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan, hasilnya dapat dipergunakan untuk menguji hipotesis dalam konteks penelitian ini. Uji hipotesis dilakukan dengan memeriksa nilai T-Statistik dan P-Values. Hipotesis penelitian dapat diterima jika P-Values  $< 0,05$ . Sang dkk. (2010) menjelaskan bahwa model struktural menunjukkan hubungan kausal antara variabel dalam model, yang tercermin dari koefisien jalur dan nilai R. Koefisien jalur (baik beta maupun signifikansinya) serta nilai R menjelaskan sejauh mana data mendukung

hubungan sebab-akibat yang dihipotesiskan dalam model (Sang dkk., 2010). Tabel dan Gambar menampilkan hasil model struktural dari output PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model struktural mampu menjelaskan 24,4% varians suara karyawan dan 58% varians kreativitas karyawan. Penilaian goodness of fit dilakukan dengan melihat nilai Q-Square. Nilai Q-Square memiliki interpretasi serupa dengan coefficient determination (R-Square) dalam analisis regresi, di mana semakin tinggi nilai Q-Square, semakin baik atau lebih cocok modelnya dengan data. Hasil perhitungan nilai Q-Square adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Q\text{-Square} &= 1 - [(1 - R^2_{11}) \times (1 - R^2_{22})] \\
 &= 1 - [(1 - 0,244) \times (1 - 0,580)] \\
 &= 1 - (0,756 \times 0,420) \\
 &= 1 - 0,318 \\
 &= 0,682
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, diperoleh nilai Q-Square sebesar 0,682. Hal ini menunjukkan besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model penelitian adalah sebesar 68,2%. Sedangkan sisanya sebesar 31,8% dijelaskan oleh faktor lain yang berada di luar model penelitian ini. Dengan demikian, dari hasil tersebut maka model penelitian ini dapat dinyatakan telah memiliki goodness of fit yang baik.



Gambar 2 Model Struktur

Tabel 4 Ringkasan Model Struktur

Hipotesis	Jalur	$\beta$	Nilai T	Nilai p	Nilai R	Keputusan
H1	X1 $\rightarrow$ Y1	0,217	2,046	0,041	0,244	Signifikan
H2	X2 $\rightarrow$ Y1	0,330	3,746	0,000		Signifikan
H3	Y1 $\rightarrow$ Y2	0,155	2,071	0,039		Signifikan
H4	X1 $\rightarrow$ Y2	0,183	2,005	0,045	0,580	Signifikan
H5	X2 $\rightarrow$ Y2	0,546	6,232	0,001		Signifikan

Berikut ini adalah hasil uji hipotesis yang diperoleh dalam penelitian ini melalui model struktur:

### Kepemimpinan transformasional terhadap suara karyawan

Analisis data menggunakan perangkat lunak SmartPLS Versi 3.0 menghasilkan koefisien jalur ( $\beta_{Y1X1} = 0,217$ ; nilai t = 2,046;  $p = 0,041$ ). Hasil ini menunjukkan bahwa  $t = 2,046 > 1,96$ , yang mengindikasikan penerimaan H1. Koefisien jalur dari kepemimpinan transformasional terhadap suara karyawan adalah positif dan signifikan. Temuan ini menafsirkan bahwa kontribusi kepemimpinan transformasional terhadap suara karyawan mencapai 4,71%. Hal ini mengindikasikan bahwa sebanyak 4,71% variasi dalam suara karyawan dapat dijelaskan oleh faktor kepemimpinan transformasional.

### Kepemimpinan transaksional terhadap Suara karyawan

Hasil analisis data menggunakan perangkat lunak SmartPLS Versi 3.0 menunjukkan koefisien jalur ( $\beta_{Y1X2} = 0,330$ ; nilai t = 3,746;  $p = 0,000$ ). Nilai t = 3,746 melebihi nilai kritis 1,96, sehingga H2 dapat diterima. Artinya, koefisien jalur antara kepemimpinan transaksional dan suara karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan. Implikasinya adalah kontribusi kepemimpinan transaksional terhadap suara karyawan adalah sebesar 10,89%. Hal ini menunjukkan bahwa sekitar 10,89% dari variasi dalam suara karyawan di dalam organisasi dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transaksional. Temuan ini menyoroti peran penting kepemimpinan transaksional dalam membentuk persepsi dan partisipasi karyawan dalam konteks organisasi. Oleh karena itu, pemimpin perlu memahami bagaimana menerapkan strategi kepemimpinan transaksional secara efektif untuk meningkatkan suara karyawan dalam organisasi.

### Suara karyawan terhadap kreativitas karyawan

Dari hasil analisis data menggunakan perangkat lunak SmartPLS Versi 3.0, didapatkan

koefisien jalur ( $\beta Y_2 Y_1 = 0,155$ ; nilai  $t = 2,071$ ;  $p = 0,039$ ). Nilai  $t = 2,071$  lebih besar dari nilai kritis 1,96, sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Artinya, koefisien jalur dari suara karyawan terhadap kreativitas karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan. Suara karyawan terhadap kreativitas karyawan adalah sebesar 2,40%. Hal ini menandakan bahwa sekitar 2,40% dari variasi dalam kreativitas karyawan di dalam organisasi dapat dijelaskan oleh suara karyawan. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan dan memberikan saluran untuk ekspresi dan ide-ide baru, yang dapat meningkatkan kreativitas individu dan inovasi organisasi secara keseluruhan.

### **Kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan**

Dari hasil analisis data menggunakan perangkat lunak SmartPLS Versi 3.0, diperoleh koefisien jalur ( $\beta Y_2 X_1 = 0,183$ ; nilai  $t = 2,005$ ;  $p = 0,045$ ). Fakta ini menunjukkan bahwa nilai  $t = 2,005 > 1,96$ , sehingga  $H_1$  diterima. Artinya, koefisien jalur antara kepemimpinan transformasional dan kreativitas karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan. Implikasinya adalah kontribusi kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan adalah sebesar 3,35%. Hal ini mengindikasikan bahwa sekitar 3,35% dari variasi dalam kreativitas karyawan dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya peran kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kreativitas individu dalam konteks organisasi. Oleh karena itu, pemimpin perlu memperhatikan strategi kepemimpinan yang mendorong kreativitas, sehingga dapat memotivasi karyawan untuk berkontribusi dalam menciptakan solusi dan ide-ide baru yang mendukung pertumbuhan dan kemajuan organisasi.

### **Kepemimpinan transaksional terhadap kreativitas karyawan**

Hasil analisis data menggunakan perangkat lunak SmartPLS Versi 3.0 menunjukkan koefisien jalur ( $\beta Y_2 X_2 = 0,546$ ; nilai  $t = 6,232$ ;  $p = 0,001$ ). Fakta ini menunjukkan bahwa nilai  $t = 6,232$  lebih besar dari nilai kritis 1,96, sehingga  $H_2$  diterima.

Implikasinya, koefisien jalur antara kepemimpinan transaksional dan kreativitas karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa kontribusi kepemimpinan transaksional terhadap kreativitas karyawan adalah sebesar 29,81%. Hal ini menandakan bahwa sekitar 29,81% dari variasi dalam kreativitas karyawan dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transaksional. Temuan ini menekankan pentingnya peran kepemimpinan transaksional dalam mendorong kreativitas individu dalam konteks organisasi. Oleh karena itu, pemimpin perlu memahami bagaimana menerapkan strategi kepemimpinan transaksional dengan efektif untuk memotivasi karyawan dan menghasilkan kreativitas yang dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

### **Pembahasan**

Penelitian ini mengisi kesenjangan yang belum diteliti oleh penelitian sebelumnya. Peneliti terdahulu telah mengidentifikasi prediktor berbeda yang memengaruhi kreativitas karyawan. Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional mempengaruhi suara karyawan dan kreativitas karyawan secara positif dan signifikan. Duan dkk. (2017) membuktikan bahwa suara karyawan dapat meningkatkan kreativitas karyawan dalam organisasi.

### **Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap suara karyawan**

Dalam organisasi modern, peran pemimpin tidak hanya terbatas pada pencapaian tujuan bisnis, tetapi juga pada menciptakan lingkungan kerja yang mendukung partisipasi karyawan dan inovasi. Salah satu teori kepemimpinan yang secara khusus menyoroti aspek ini adalah teori kepemimpinan transformasional (Yukl dan Gardner, 2019). Dalam penelitian empiris ini, ini mengeksplorasi pengaruh langsung positif dari kepemimpinan transformasional terhadap suara karyawan di Perusahaan Listrik Negara (PLN), dengan fokus pada indikator dorongan kepada individu dan stimulus intelektual sebagai dimensi kepemimpinan transformasional, serta suara isu-isu terkini dan

pendapat individu sebagai indikator suara karyawan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang signifikan terhadap suara karyawan di PLN. Temuan ini konsisten dengan teori yang mengajukan bahwa kepemimpinan transformasional, yang mencakup aspek-aspek seperti memotivasi karyawan, memberikan dorongan kepada individu untuk berkembang, dan merangsang pemikiran kreatif, dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterbukaan dan partisipasi aktif karyawan (Wang dkk., 2019).

Indikator dorongan kepada individu dalam kepemimpinan transformasional menunjukkan pengaruh yang kuat terhadap suara karyawan di PLN. Hal ini menegaskan bahwa upaya pemimpin untuk memperhatikan dan memfasilitasi pertumbuhan individu, serta memberikan dukungan yang diperlukan untuk mengembangkan potensi karyawan, berkontribusi positif terhadap kemauan karyawan untuk menyuarakan pendapat mereka. Selain itu, stimulus intelektual dari kepemimpinan transformasional juga terbukti signifikan dalam meningkatkan suara karyawan. Ini mengindikasikan bahwa memperkenalkan tantangan intelektual, merangsang pemikiran kritis, dan memberikan ruang bagi ide-ide baru dan inovasi dalam lingkungan kerja dapat mendorong karyawan untuk lebih aktif menyuarakan pendapat mereka tentang isu-isu terkini dan memberikan pendapat individu mereka.

Manajer dan pemimpin di PLN harus menyadari pentingnya mempraktikkan kepemimpinan transformasional, dengan memberikan perhatian khusus pada aspek dorongan kepada individu dan stimulus intelektual. Langkah-langkah seperti meningkatkan komunikasi dua arah, menciptakan budaya kerja yang mendukung keterbukaan, dan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkontribusi pada proses pengambilan keputusan dapat membantu meningkatkan suara karyawan di PLN. Temuan

penelitian ini dapat membantu memandu upaya manajemen dalam meningkatkan efektivitas kepemimpinan dan kualitas lingkungan kerja di organisasi mereka.

### **Pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap suara karyawan**

Penelitian empiris ini mengeksplorasi pengaruh langsung positif dari kepemimpinan transaksional terhadap suara karyawan di Perusahaan Listrik Negara (PLN), dengan memfokuskan pada indikator respons terhadap kinerja dan pengecualian manajemen sebagai dimensi kepemimpinan transaksional, serta suara isu-isu terkini dan pendapat individu sebagai indikator suara karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional memiliki dampak yang signifikan terhadap suara karyawan di PLN. Meskipun kepemimpinan transaksional sering kali dianggap sebagai pendekatan yang lebih tradisional dan berorientasi pada tugas daripada kepemimpinan transformasional, temuan ini menyoroti bahwa aspek-aspek tertentu dari kepemimpinan transaksional tetap relevan dalam mendukung partisipasi karyawan dan pembukaan jalur komunikasi .(Ma dan Jiang, 2018).

Indikator respons terhadap kinerja dalam kepemimpinan transaksional menunjukkan pengaruh yang kuat terhadap suara karyawan di PLN. Ini menunjukkan bahwa pengakuan dan penghargaan yang diberikan oleh manajer kepada karyawan atas kinerja yang baik dapat membuka ruang bagi karyawan untuk lebih aktif menyuarakan pendapat mereka tentang isu-isu terkini dalam organisasi. Selain itu, pengecualian manajemen, yang merupakan aspek lain dari kepemimpinan transaksional, juga terbukti signifikan dalam meningkatkan suara karyawan. Meskipun terkadang dianggap sebagai pendekatan yang kurang mendukung partisipasi karyawan, pengecualian manajemen dalam konteks ini menunjukkan bahwa memberikan kebebasan kepada karyawan untuk mengatur dan

menyelesaikan pekerjaan mereka sendiri dapat meningkatkan kepercayaan diri dan motivasi karyawan untuk menyuarakan pendapat mereka.

Kepemimpinan transaksional dapat digunakan sebagai alat untuk meningkatkan suara karyawan dan membuka jalur komunikasi yang lebih baik di seluruh organisasi. Manajer di PLN harus menyadari pentingnya memberikan pengakuan atas kinerja yang baik, memberikan umpan balik yang memberikan kebebasan kepada karyawan untuk mengambil inisiatif dalam pekerjaan mereka. Meskipun kepemimpinan transaksional memiliki dampak yang positif terhadap suara karyawan, pendekatan ini mungkin tidak seefektif kepemimpinan transformasional dalam membangkitkan inovasi dan kreativitas di antara karyawan. Oleh karena itu, PLN dapat mempertimbangkan pendekatan yang holistik dengan menggabungkan elemen-elemen dari kedua gaya kepemimpinan ini untuk menciptakan lingkungan kerja yang seimbang dan mendukung bagi pertumbuhan dan partisipasi karyawan. Dengan demikian, temuan penelitian ini dapat membantu membimbing upaya manajemen dalam memperkuat hubungan antara pemimpin dan bawahan serta meningkatkan partisipasi karyawan dalam pembuatan keputusan dan inisiatif perubahan di organisasi.

### **Pengaruh suara karyawan terhadap kreativitas karyawan**

Penelitian empiris ini menginvestigasi pengaruh langsung positif dari suara karyawan terhadap kreativitas karyawan di Perusahaan Listrik Negara (PLN), dengan mempertimbangkan indikator suara isu-isu terkini dan pendapat individu sebagai dimensi suara karyawan, serta rasa memiliki dan kewajiban sebagai indikator kreativitas karyawan. Studi ini memberikan wawasan yang berharga tentang hubungan antara partisipasi karyawan dan kreativitas di lingkungan kerja, dengan menyoroti potensi pemimpin dalam memfasilitasi hubungan yang produktif antara kedua faktor ini.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa suara karyawan memiliki dampak yang signifikan terhadap kreativitas karyawan di PLN. Temuan ini

mendukung pandangan Mowbray dkk. (2015) bahwa memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyuarakan pendapat mereka tentang isu-isu terkini dan memberikan pendapat individu mereka dapat mempengaruhi tingkat kreativitas di tempat kerja. Suara karyawan bukan hanya merupakan bentuk partisipasi yang penting dalam pengambilan keputusan organisasi, tetapi juga dapat menjadi sumber inspirasi dan ide-ide baru yang dapat meningkatkan inovasi dan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Indikator suara isu-isu terkini menunjukkan pengaruh yang kuat terhadap kreativitas karyawan di PLN. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang aktif mengemukakan pendapat mereka tentang masalah-masalah aktual yang dihadapi oleh perusahaan memiliki kecenderungan yang lebih tinggi untuk berpikir secara kreatif dan mencari solusi inovatif untuk mengatasi tantangan tersebut. Dengan memfasilitasi dialog terbuka dan partisipasi aktif karyawan dalam merumuskan strategi organisasi, pemimpin di PLN dapat menciptakan lingkungan kerja yang merangsang kreativitas dan inovasi. Selain itu, indikator pendapat individu juga terbukti signifikan dalam memengaruhi kreativitas karyawan di PLN. Ini menunjukkan bahwa memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyuarakan pandangan mereka secara individu, tanpa takut akan penilaian atau hukuman, dapat meningkatkan rasa memiliki dan kewajiban terhadap organisasi. Karyawan yang merasa memiliki rasa kepemilikan yang kuat terhadap organisasi dan merasa bertanggung jawab untuk berkontribusi pada kesuksesannya cenderung lebih kreatif dan proaktif dalam menciptakan solusi baru dan meningkatkan kinerja organisasi.

Manajemen PLN memfasilitasi suara karyawan dapat menjadi strategi yang efektif dalam meningkatkan kreativitas karyawan dan menghasilkan inovasi yang berkelanjutan. Pemimpin di PLN harus mengadopsi pendekatan terbuka dan inklusif terhadap pengambilan keputusan dan strategi organisasi, dengan memberikan perhatian khusus pada mendengarkan dan merespons ide-ide karyawan. Kreativitas tidak

hanya merupakan tanggung jawab pemimpin. Seluruh budaya organisasi harus memfasilitasi partisipasi aktif karyawan dan mempromosikan nilai-nilai seperti inovasi, kolaborasi, dan pemberdayaan. Oleh karena itu, manajemen PLN harus bekerja secara proaktif untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kreativitas dan membangun budaya organisasi yang memperkuat suara karyawan dan mendorong kolaborasi antar tim. Dengan demikian, temuan penelitian ini memberikan panduan berharga bagi pemimpin dan manajemen di PLN untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi di tempat kerja melalui memfasilitasi partisipasi aktif karyawan dan memperkuat rasa memiliki dan kewajiban terhadap organisasi.

### **Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan**

Penelitian empiris ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh langsung positif dari kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan di Perusahaan Listrik Negara (PLN), dengan mempertimbangkan indikator dorongan kepada individu dan stimulus intelektual sebagai dimensi kepemimpinan transformasional, serta rasa memiliki dan kewajiban sebagai indikator kreativitas karyawan. Melalui pendekatan ini, ini ingin memahami peran penting pemimpin dalam menciptakan lingkungan kerja yang merangsang kreativitas dan inovasi di PLN. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang signifikan terhadap kreativitas karyawan di PLN. Temuan ini konsisten dengan Tse dkk. (2017) yang mengajukan bahwa gaya kepemimpinan yang memotivasi, memberikan dorongan kepada individu untuk berkembang, dan merangsang pemikiran kreatif dapat meningkatkan kemampuan karyawan untuk berinovasi dan menciptakan solusi yang baru.

Indikator dorongan kepada individu dalam kepemimpinan transformasional menunjukkan pengaruh yang kuat terhadap kreativitas karyawan di PLN. Hal ini menegaskan bahwa upaya pemimpin untuk memperhatikan dan mendukung

pertumbuhan individu karyawan, serta memberikan kesempatan bagi mereka untuk mengembangkan potensi kreatif mereka, dapat meningkatkan kreativitas dalam lingkungan kerja. Selain itu, stimulus intelektual dari kepemimpinan transformasional juga terbukti signifikan dalam meningkatkan kreativitas karyawan di PLN. Hal ini menunjukkan bahwa memperkenalkan tantangan intelektual, merangsang pemikiran kritis, dan memberikan ruang bagi ide-ide baru dan inovasi dalam lingkungan kerja dapat mendorong karyawan untuk berpikir di luar kotak dan menciptakan solusi yang inovatif.

Kepemimpinan transformasional dapat menjadi alat yang efektif dalam meningkatkan kreativitas karyawan dan mendorong inovasi di seluruh organisasi. Pemimpin di PLN harus menyadari pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan individu dan merangsang pemikiran kreatif. Ini dapat dilakukan melalui praktik-praktik manajemen seperti memberikan tantangan dan kesempatan baru, serta mempromosikan budaya organisasi yang terbuka terhadap ide-ide baru. Kreativitas karyawan tidak hanya bergantung pada tindakan pemimpin semata. Seluruh budaya organisasi harus memfasilitasi dan mendukung kreativitas dengan mempromosikan kolaborasi, komunikasi terbuka, dan pemberdayaan karyawan. Oleh karena itu, manajemen PLN harus bekerja sama untuk menciptakan lingkungan kerja yang memperkuat dan mendukung kreativitas karyawan dari berbagai tingkatan organisasi.

Oleh karena itu, memahami dan mendorong kepemimpinan transformasional sebagai katalisator untuk kreativitas karyawan adalah langkah penting bagi PLN dalam menjaga daya saingnya di pasar yang terus berubah. Dengan demikian, temuan penelitian ini memberikan panduan bagi pemimpin dan manajemen di PLN untuk mengadopsi praktik-praktik kepemimpinan yang mendukung pertumbuhan individu dan merangsang pemikiran kreatif di seluruh organisasi. Dengan demikian, PLN dapat menciptakan

lingkungan kerja yang dinamis dan inovatif yang mendorong kesuksesan jangka panjang perusahaan.

### **Pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kreativitas karyawan**

Penelitian empiris ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh langsung positif dari kepemimpinan transaksional terhadap kreativitas karyawan di Perusahaan Listrik Negara (PLN), dengan mempertimbangkan indikator respons terhadap kinerja dan pengecualian manajemen sebagai dimensi kepemimpinan transaksional, serta rasa memiliki dan kewajiban sebagai indikator kreativitas karyawan. Studi ini memberikan wawasan yang berharga tentang hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional dan kreativitas karyawan di lingkungan kerja PLN. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional memiliki dampak yang signifikan terhadap kreativitas karyawan di PLN. Meskipun Kim dan Lee (2015), menganggap pendekatan yang lebih tradisional dan berorientasi pada tugas, kepemimpinan transaksional tetap memiliki potensi untuk memengaruhi kreativitas karyawan melalui praktik-praktik manajemen yang terfokus pada pengakuan kinerja dan memberikan kebebasan dalam menyelesaikan tugas.

Indikator respons terhadap kinerja dalam kepemimpinan transaksional menunjukkan pengaruh yang kuat terhadap kreativitas karyawan di PLN. Hal ini menegaskan bahwa memberikan pengakuan yang tepat kepada karyawan atas kinerja yang baik dapat meningkatkan rasa percaya diri dan motivasi mereka untuk berinovasi dan menciptakan solusi yang kreatif dalam pekerjaan mereka. Pengecualian manajemen, yang merupakan aspek lain dari kepemimpinan transaksional, juga terbukti signifikan dalam meningkatkan kreativitas karyawan di PLN. Ini menunjukkan bahwa memberikan kebebasan kepada karyawan untuk mengatur dan menyelesaikan tugas mereka sendiri dapat meningkatkan rasa memiliki dan kewajiban terhadap pekerjaan mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kreativitas mereka.

Kepemimpinan transaksional dapat digunakan sebagai alat yang efektif dalam meningkatkan kreativitas karyawan. Manajer di

PLN dapat memperhatikan praktik-praktik kepemimpinan transaksional, seperti memberikan pengakuan yang tepat atas kinerja karyawan dan memberikan kebebasan dalam menyelesaikan tugas, untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi di seluruh organisasi. Untuk menciptakan lingkungan kerja yang benar-benar inovatif, PLN juga perlu mempertimbangkan elemen-elemen lain seperti dukungan untuk kolaborasi, promosi pembelajaran dan pengembangan, serta budaya organisasi yang terbuka terhadap gagasan baru.

Oleh karena itu, memahami dan menerapkan praktik-praktik kepemimpinan transaksional yang mendukung kreativitas karyawan dapat membantu PLN tetap kompetitif dan adaptif di pasar yang terus berubah. Dengan demikian, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional memiliki dampak yang signifikan terhadap kreativitas karyawan di PLN. Temuan ini memberikan panduan bagi pemimpin dan manajemen di PLN untuk mengadopsi praktik-praktik kepemimpinan yang mendukung kreativitas dan inovasi di seluruh organisasi. Dengan demikian, PLN dapat menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan inovatif yang mendorong kesuksesan jangka panjang perusahaan.

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil pembahasan pada temuan penelitian ini dapat disimpulkan Terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan transformasional terhadap suara karyawan. Ini menunjukkan bahwa peningkatan efektivitas kepemimpinan transformasional akan menyebabkan peningkatan suara karyawan. Terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan transaksional terhadap suara karyawan. Ini menunjukkan bahwa peningkatan efektivitas kepemimpinan transaksional akan menyebabkan peningkatan suara karyawan. Terdapat pengaruh langsung positif suara karyawan terhadap kreativitas karyawan. Ini menunjukkan bahwa peningkatan suara karyawan akan menyebabkan peningkatan kreativitas karyawan. Terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan. Ini

menunjukkan bahwa peningkatan efektivitas kepemimpinan transformasional akan menyebabkan peningkatan kreativitas karyawan. Terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan transaksional terhadap kreativitas karyawan. Ini menunjukkan bahwa peningkatan efektivitas kepemimpinan transaksional akan menyebabkan peningkatan kreativitas karyawan..

## DAFTAR PUSTAKA

- Acar, O. A., Tarakci, M., & Knippenberg, D. van. (2018). Creativity and Innovation Under Constraints : A Cross-Disciplinary Integrative Review. *Journal of Management*, XX(X), 1–26. <https://doi.org/10.1177/0149206318805832>
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357–376. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.2.357>
- Cao, Y., Zhou, K., Wang, Y., & Hou, Y. (2023). The influence of leader humor on employee creativity : from the perspective of employee voice. *Sec. Organizational Psychology*, 14, 1–10.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2022). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (6th ed.). McGraw-Hill Education. <https://doi.org/10.1002/pdh.22>
- Gong, Y., Cheung, S. Y., Wang, M., & Huang, J. C. (2012). Unfolding the Proactive Process for Creativity: Integration of the Employee Proactivity, Information Exchange, and Psychological Safety Perspectives. *Journal of Management*, 38(5), 1611–1633. <https://doi.org/10.1177/0149206310380250>
- Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109(August 2019), 101–110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Hussain, S. T., Abbas, J., Lei, S., Haider, M. J., & Akram, T. (2017). Transactional leadership and organizational creativity: Examining the mediating role of knowledge sharing behavior. *Cogent Business & Management*, 4(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1361663>
- Kim, J., & Lee, S. (2015). 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>
- Ma, X., & Jiang, W. (2018). Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Employee Creativity in Entrepreneurial Firms. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(3), 1–23. <https://doi.org/10.1177/0021886318764346>
- Mowbray, P. K., Wilkinson, A., & Tse, H. H. M. (2015). An Integrative Review of Employee Voice : Identifying a Common Conceptualization and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 17(3), 382–400. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12045>
- Noor, J. (2017). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Kencana.
- Rasheed, M. A., & Shahzad, K. (2021). Transformational leadership and employee voice for product and process innovation in SMEs. *Product and Process Innovation in SMEs*, 18(1), 69–89. <https://doi.org/10.1108/INMR-01-2020-0007>
- Sang, S., Lee, J. D., & Lee, J. (2010). E-government adoption in Cambodia: A partial least squares approach. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 4(2), 138–157. <https://doi.org/10.1108/17506161011047370>
- Shalley, C. E., Zhou, J., & 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. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.007>
- To, M. L., Tse, H. H. M., & Ashkanasy, N. M. (2015). A multilevel model of transformational leadership, affect, and creative process behavior in work teams. *Leadership Quarterly*, 26(4), 543–556. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2015.05.005>

Tse, H. H. M., To, M. L., & Chiu, W. C. K. (2017).

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>

Wang, Z., Xu, S., Sun, Y., & Liu, Y. (2019).

Transformational leadership and employee voice: an affective perspective. *Frontiers of Business Research in China*, 13(2), 2–14.

Yukl, G., & Gardner, W. L. (2019). *Leadership in Organizations* (9th eds.). Pearson Education

Limited.