

# PENGARUH KEPERIBADIAN PROAKTIF PADA KREATIVITAS KARYAWAN DENGAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN AUTONOMI KERJA SEBAGAI VARIABEL PEMODERASI

**Mona Satria Mustika**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis - Universitas Dharma Andalas  
Jl. Sawahan No.103A, Simpang Haru, Kota Padang, Sumatera Barat 25171  
[monasatria45@gmail.com](mailto:monasatria45@gmail.com)

## ABSTRACT

*This research aims to examine the effect of proactive personality on employee creativity, as well as to examine the moderating effect of transformational leadership and job autonomy. As much as 212 questionnaire were distributed to executive class students of Magister Management of Gadjah Mada University (MM UGM) on campus of Yogyakarta and Jakarta. The questionnaire returned as many as 181, but only 140 questionnaires can be processed. The result of research show that proactive personality has a positive effect on employee creativity. Transformational leadership does not significantly moderate the positive effect of proactive personality on creativity. And then, job autonomy reinforce the positive influence of proactive personality on employee creativity. Implication of theory and practice of management are discussed in this study.*

**Keywords:** *Proactive personality, employee creativity, transformational leadership, job autonomy, moderated regression analysis.*

## ABSTRAK

*Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepribadian proaktif terhadap kreativitas karyawan serta menguji efek pemoderasi kepemimpinan transformasional dan autonomi kerja. Sebanyak 212 kuesioner disebarkan kepada mahasiswa kelas eksekutif Magister Manajemen Universitas Gadjah Mada (MM UGM) di kampus Yogyakarta dan Jakarta. Kuesioner yang kembali sebanyak 181, namun hanya 140 kuesioner yang dapat diolah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepribadian proaktif berpengaruh positif pada kreativitas karyawan. Kepemimpinan transformasional tidak signifikan memoderasi pengaruh positif kepribadian proaktif pada kreativitas. Selanjutnya, autonomi kerja memperkuat pengaruh positif kepribadian proaktif pada kreativitas karyawan. Implikasi untuk teori dan praktek manajemen juga dibahas dalam penelitian ini.*

**Kata kunci :** *Keperibadian proaktif, kreativitas karyawan, kepemimpinan transformasional, autonomi kerja, moderated regression analysis.*

## 1. PENDAHULUAN

Kreativitas menjadi topik yang “hangat” dan agenda penting dalam dua dekade terakhir (Jaussi & Dionne 2003; Joo, McLean, & Yang 2013). Kreativitas karyawan menjadi penting karena merupakan *starting point* atau permulaan inovasi (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron 1996; Amabile 1997). Ketika karyawan menampilkan kinerja kreatif, ia menyarankan ide baru dan berguna bagi organisasi yang menjadi prasyarat untuk pengembangan dan pengimplementasian selanjutnya (Amabile *et al* 1996).

Kreativitas karyawan dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu internal dan eksternal. Faktor internal berasal dari dalam diri karyawan seperti kepribadian dan gaya kognitif (Oldham & Cummings 1996; Shalley, Zhou, & Oldham 2004). Sementara faktor eksternal berasal dari pengaruh luar berupa karakteristik kontekstual seperti dukungan pemimpin, dukungan rekan kerja dan karakteristik pekerjaan (Oldham & Cummings 1996; Tierney, Farmer, & Graen 1999; Shin & Zhou 2003).

Meneliti tentang pengaruh kepribadian pada kreativitas penting dilakukan karena setiap individu memiliki potensi yang berbeda untuk menghasilkan kreativitas (Baron & Harrington 1981; Martindale, 1989 dalam Zhou & Shalley 2003). Oleh karena itu, agar dapat mengembangkan

kreativitas di tempat kerja, perlu diteliti karakteristik individu yang menghasilkan kreativitas kerja.

Hubungan antara kepribadian dan kreativitas telah dibahas dalam beberapa literatur (seperti George & Zhou 2001; Oldham & Cummings 1996). Kebanyakan penelitian kreativitas menggunakan variabel kepribadian seperti *Creative Personality Scale (CPS)* atau menggunakan salah satu dari *Big Five Factor* yaitu *openness to experience* (Shalley *et al* 2004). Namun masih sedikit penelitian yang menyelidiki bagaimana kepribadian proaktif mempengaruhi kreativitas karyawan (Kim, Hon, & Lee 2010). Penelitian terdahulu mengenai pengaruh kepribadian proaktif pada kreativitas karyawan dilakukan oleh Kim, Hon, & Crant (2009) dan Kim *et al* (2010). Penelitian tersebut mendukung gagasan bahwa kepribadian proaktif berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan. Karena penelitian mengenai peran kepribadian proaktif masih jarang, dibutuhkan penelitian lebih lanjut untuk memperoleh sebuah dukungan yang kokoh (Kim *et al* 2010).

Walaupun Kim *et al* (2009) menetapkan secara umum pengaruh kepribadian proaktif pada kreativitas karyawan, terdapat isu penting yang belum banyak dibahas. Literatur kreativitas memberikan sedikit perhatian untuk menguji

bagaimana faktor situasional mempengaruhi hubungan kepribadian proaktif dan kreativitas karyawan (Kim *et al* 2010). Penting bagi penelitian selanjutnya untuk mempertimbangkan faktor situasional untuk kepribadian proaktif karena manfaat merekrut individu dengan kepribadian proaktif tergantung pada konteks organisasi dan karakteristik pekerjaan (Campbell 2000; Crant 2000).

Menurut teori *trait activation* yang dikemukakan oleh Tett dan Burnett (2003), aktivasi sifat adalah proses dimana individu mengekspresikan sifat yang dimiliki ketika dipadukan dengan isyarat situasional yang relevan dengan sifat tersebut. Tett dan Burnet (2003) menyebutkan sumber dari isyarat atau situasi yang relevan berasal dari karakteristik tugas (seperti prosedural, autonomi kerja), sosial (seperti kebutuhan dan harapan supervisor), dan organisasi (seperti iklim dan budaya organisasional). Penelitian sebelumnya menyarankan bahwa gaya kepemimpinan merupakan variabel kontekstual yang diduga dapat mengaktifkan kepribadian proaktif berkaitan dengan kreativitas (Kim *et al* 2010). Penting untuk menyelidiki peran pemoderasian gaya kepemimpinan dalam mempengaruhi hubungan antara kepribadian proaktif dan kreativitas.

Organisasi saat ini membutuhkan pemimpin yang lebih adaptif dan fleksibel karena dihadapkan pada perubahan lingkungan yang sangat cepat (Bass, Avolio, Jung & Berson 2003). Oleh karena itu, gaya kepemimpinan transformasional dipilih menjadi variabel pemoderasi karena lebih efektif dalam menanggapi perubahan (Bass, 1999). Selain itu, kepemimpinan transformasional juga terbukti lebih efektif (dibandingkan kepemimpinan transaksional) dalam mempengaruhi dan mendorong karyawan untuk menghasilkan kreativitas (Herrmann & Felfe, 2013).

Selain kepemimpinan, Tett dan Burnett (2003) mengatakan bahwa karakteristik tugas seperti autonomi kerja merupakan salah satu sumber isyarat yang relevan bagi kepribadian. Autonomi kerja memungkinkan karyawan lebih fleksibel dalam membuat keputusan tanpa menunggu perintah rinci dari atasan atau mengikuti prosedur kerja (Hackman & Oldham 1976).

Autonomi kerja memiliki peran penting dalam mendorong kreativitas karena memberikan kebebasan pada karyawan tentang bagaimana merencanakan dan melaksanakan pekerjaan sehingga meningkatkan motivasi intrinsik dan perasaan memiliki pekerjaan tersebut (Amabile 1998; Shalley & Gilson 2004).

Dalam kondisi kerja yang memberikan ruang gerak dan keleluasaan untuk mengambil keputusan mengenai cara kerja terbaik, karyawan proaktif akan lebih efektif mencari dan memanfaatkan peluang yang ada serta membawa perubahan yang bermakna.

Autonomi kerja sebagai variabel pemoderasi telah diteliti oleh Fuller, Hester & Cox (2010). Penelitian tersebut meneliti peran autonomi kerja dalam memoderasi pengaruh kepribadian proaktif pada kinerja pekerjaan. Berbeda dari penelitian sebelumnya, penelitian kali ini menggunakan kreativitas karyawan sebagai hasil. Hal ini senada dengan usulan penelitian terdahulu yang mengharapkan agar penelitian selanjutnya melihat peran pemoderasian autonomi kerja pada hasil yang lain (Fuller *et al* 2010), seperti kreativitas karyawan.

## 2. KAJIAN TEORI DAN HIPOTESIS

### Kreativitas Karyawan

Terdapat beberapa pengertian kreativitas. Woodman, Sawyer dan Griffin (1993) mendefinisikan kreativitas sebagai menciptakan sesuatu yang bernilai, produk baru yang berguna, layanan, ide, prosedur, atau proses oleh individu yang bekerja dalam organisasi sosial yang kompleks. Oldham dan Cummings (1996) mendefinisikan kinerja kreatif sebagai

produk, ide, atau prosedur yang memenuhi dua kondisi yaitu (1) baru atau orisinal dan (2) berguna bagi organisasi. Selanjutnya, Zhou dan George (2001) mengungkapkan bahwa kreativitas adalah menghasilkan ide baru, berpotensi dan berharga mengenai produk, pelayanan, metode, dan proses administratif.

Pada penelitian ini, kreativitas didefinisikan sebagai menghasilkan ide tentang produk, layanan, praktek, proses, dan prosedur yang baru, berguna serta sesuai dengan permasalahan organisasi (Oldham & Cummins 1996; Shalley *et al* 2004; Zhou & George 2001; Zhou & Shalley 2003). Definisi ini meliputi solusi kreatif pada permasalahan bisnis, strategi bisnis kreatif, atau perubahan kreatif pada proses kerja (Zhou & Shalley 2003).

Hal penting untuk diperhatikan ketika membahas tentang kreativitas adalah membedakan antara kreativitas dan inovasi. Dua konstruk ini sangat berkaitan namun tidak dapat dipertukarkan (Joo, McLean & Yang 2013). Kreativitas merupakan titik permulaan atau prasyarat untuk inovasi. Dapat dikatakan bahwa inovasi tidak akan terwujud jika salah satu elemen pentingnya (kreativitas) tidak muncul (Shalley *et al* 2004). Jadi, kreativitas merupakan "benih" dari inovasi (Amabile *et al* 1996; Joo *et al* 2013). Kreativitas individual dipengaruhi oleh faktor

internal, faktor eksternal serta interaksi antara faktor internal dan faktor eksternal (Shalley *et al* 2004).

a. Faktor internal

Individu dengan kepribadian tertentu memiliki potensi yang lebih besar untuk menghasilkan kreativitas.

b. Faktor eksternal

Sejumlah penelitian telah menunjukkan bahwa kinerja kreatif tidak hanya merupakan fungsi individu tetapi juga lingkungan dimana ia bekerja (Amabile *et al* 1996). Contoh faktor eksternal seperti autonomi (Oldham & Cummings 1996), kepemimpinan (Oldham & Cummings 1996; Tierney *et al* 1999; Shin & Zhou 2003).

c. Interaksi faktor internal dan eksternal

Menurut pandangan interaksional yang dikemukakan oleh Woodman *et al* (1993), kreativitas merupakan fenomena pada tingkat individu yang dapat dipengaruhi oleh watak dan variabel situasi. Menyelidiki interaksi antara watak individu dan faktor kontekstual dapat memprediksi kreativitas dengan lebih baik.

### **Kepribadian Proaktif**

Individu berbeda dalam kecenderungannya untuk mengambil tindakan atau berperilaku proaktif dalam upaya mempengaruhi lingkungan dan situasi disekitar (Bateman & Crant, 1993;

Chan, 2006). Ada individu yang memiliki kecenderungan untuk menampilkan sikap proaktif namun ada juga individu yang cenderung pasif, tidak memiliki keinginan kuat untuk berkontribusi membuat perubahan dalam organisasinya. Bateman dan Crant (1993) mendefinisikan bentuk dasar dari kepribadian proaktif sebagai salah satu yang relatif tidak dibatasi oleh kekuatan situasional dan mempengaruhi perubahan lingkungan. Individu proaktif mampu mengidentifikasi peluang untuk perubahan dan pertumbuhan serta bertindak atas peluang-peluang tersebut, memperlihatkan inisiatif, dan gigih sampai perubahan berarti terjadi (Bateman & Crant 1993; Crant 2000).

Bukti empiris dari penelitian sebelumnya memperlihatkan bahwa kepribadian proaktif merupakan konstruk unidimensional yang positif berkaitan dengan berbagai hasil, baik individual maupun organisasional (Crant 1995). Kepribadian memiliki pengaruh positif pada kepuasan kerja, komitmen (Chan 2006), kinerja pekerjaan (Chan 2006; Crant 1995; Seibert, Crant, & Kraimer, 1999), kesuksesan karir (Converse, Pathak, Haddock, Gotlib, & Merbedone 2012), perilaku kewarganegaraan (Seibert *et al* 1999), inovasi (Seibert, Kraimer, & Crant 2001), dan kreativitas (Kim *et al* 2009; Kim *et al* 2010; Fuller & Marler 2009).

### **Kepemimpinan Transformasional**

Bass (1990) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang memperluas dan meningkatkan kepentingan karyawan, menghasilkan kesadaran dan penerimaan terhadap tujuan dan misi organisasi, serta mendorong karyawan untuk melampaui kepentingan dirinya sendiri demi kebaikan organisasi. Penelitian Bass (1990) merinci empat komponen kepemimpinan transformasional sebagai berikut :

a. Pengaruh ideal (*idealized influence*)

Pemimpin dengan gaya pengaruh ideal dikagumi oleh pengikutnya. Pemimpin bertindak sebagai model peran, berbagi risiko dengan pengikut (Bass 1985 dalam Boerner, Eisenbeiss & Griesser 2007). Melalui model peran dan proses mentoring, pemimpin memperlihatkan kepada karyawan untuk menampilkan tugas yang mencapai level tertinggi sehingga karyawan ingin menyalahi perilaku pemimpin tersebut (Jung 2000).

b. Motivasi inspirasional (*inspirational motivation*).

Pemimpin memberikan makna dan tantangan kerja bagi karyawan. Selain itu, pemimpin mendorong karyawan untuk memimpikan masa depan. Dengan demikian, semangat karyawan (individu dan tim) meningkat karena pemimpin

menampilkan antusiasme dan optimisme (Bass, 1985 dalam Boerner *et al* 2007).

c. Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*).

Pemimpin memotivasi upaya karyawan untuk menjadi kreatif dengan mempertanyakan asumsi, membingkai ulang masalah, dan mendekati situasi lama dengan cara baru. Usulan ide-ide baru dan solusi kreatif yang berasal dari karyawan ikut diperhitungkan dalam proses pembuatan keputusan. Selain itu yang paling penting adalah tidak ada ejekan atau kritik publik dari kesalahan anggota individu (Bass & Avolio 1994 dalam Boerner, *et al* 2007).

d. Pertimbangan Individu (*individualized consideration*)

Pemimpin dengan gaya pertimbangan individu akan memberikan perhatian pada perbedaan diantara karyawan karyawannya dan bertindak sebagai mentor yang membantu untuk tumbuh dan berkembang (Bass 1990). Selain itu, pemimpin juga memberikan peluang pembelajaran sehingga karyawan dapat mencapai level keberhasilan yang lebih tinggi (Boerner *et al* 2007).

### **Autonomi Kerja**

Autonomi kerja merupakan salah satu dari desain karakteristik inti pekerjaan (karakteristik lainnya adalah variasi tugas,

identitas tugas, kepentingan tugas dan umpan balik dari pekerjaan) yang dikembangkan oleh Hackman dan Oldham (1975). Autonomi kerja merujuk kepada tingkat yang mana pekerjaan memberikan kebebasan yang besar, independen, dan keleluasaan dalam hal penjadwalan dan menentukan prosedur yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan (Hackman & Oldham 1975).

Autonomi kerja memberikan manfaat bagi organisasi seperti meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja (Dood & Ganster 1996; Langfred & Moye, 2004). Autonomi kerja meningkatkan kinerja karena karyawan yang diberikan autonomi merasa dipercaya dan mampu untuk melakukan pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja juga meningkat karena karyawan merasa bahwa hasil dari pekerjaan tersebut ditentukan oleh usaha dan keputusannya sendiri. Autonomi kerja memberi manfaat bagi organisasi yang menginginkan karyawannya berkinerja kreatif (Amabile *et al* 1996; Shalley & Gilson 2004; Wang & Cheng 2009). Tingginya autonomi kerja memungkinkan karyawan untuk membuat prosedur kerja baru dan melakukan uji coba prosedur tersebut (*trial and error*) (Wang & Cheng 2009).

### **Pengaruh Kepribadian Proaktif pada Kreativitas Karyawan**

Kreativitas mengandung tantangan berupa risiko dan ketidakpastian sehingga individu harus melalui proses *trial and error* dalam hal usulan terhadap ide produk atau proses baru yang bermanfaat (Shalley & Gilson 2004). Untuk mencapai kinerja kreatif, dibutuhkan usaha ekstra dari individu karena kreativitas tidak datang begitu saja. Kepribadian proaktif dipertimbangkan sebagai variabel yang penting dalam kaitannya dengan kreativitas (Kim *et al* 2009; Kim *et al* 2010). Alasannya karena ide kreatif digerakkan oleh aktivitas penemuan masalah (Basadur 2004 dalam Herrmann & Felfe 2013).

Kemauan dari dalam diri individu untuk aktif mencari informasi mengenai hal apa saja yang harus diperbaiki dari organisasi (seperti produk, system, dan prosedur) sangat dibutuhkan agar ide-ide baru dapat bermunculan. Bateman dan Crant (1993) menjelaskan bahwa individu dengan kepribadian proaktif yang tinggi dapat mengenali peluang, memperlihatkan inisiatif, mengambil tindakan, dan gigih sampai membawa perubahan yang berarti. Individu dengan kepribadian proaktif yang tinggi akan aktif menantang *status quo* dan mengusulkan perubahan dengan meningkatkan situasi sekarang atau menghasilkan sesuatu yang baru (Bateman & Crant 1993). Dengan demikian memberikan peluang besar bagi terciptanya kreativitas karyawan.

Dengan demikian hipotesis pertama adalah:

**H1 : Kepribadian proaktif berpengaruh positif pada kreativitas karyawan**

**Peran Pemoderasi Kepemimpinan Transformasional**

Menurut teori *trait activation* yang dikemukakan oleh Tett dan Burnett (2003), aktivasi sifat adalah proses dimana individu mengekspresikan sifat yang dimiliki ketika dipadukan dengan isyarat situasional yang relevan dengan sifat tersebut. Maksudnya, individu berperilaku dalam sifat yang dimiliki hanya jika situasinya relevan untuk menampilkan sifat tersebut.

Kepemimpinan menjadi salah satu sumber isyarat situasional yang relevan bagi kepribadian (Tett & Burnet 2003). Gaya kepemimpinan transformasional yang ditampilkan oleh atasan adalah relevan pada kepribadian proaktif. Alasannya karena situasi kerja dengan kepemimpinan transformasional memberikan isyarat untuk mengekspresikan kepribadian proaktif sehingga kreativitas meningkat. Pemimpin menyediakan dukungan bagi karyawannya dengan mendorong karyawan untuk mengeksplorasi kreativitasnya sendiri (Jaussi & Dionne 2003).

Kinerja kreatif diharapkan sebagai respon dari gaya kepemimpinan transformasional yang memfasilitasi karyawan proaktif melalui rangsangan intelektual, motivasi inspirasional, pengaruh ideal, dan pertimbangan individual. Pertama, melalui rangsangan intelektual, pemimpin mendorong karyawan untuk mempertanyakan asumsi, menantang *status quo* dan mendorong formulasi ulang masalah (Bass 1985 dalam Shin & Zhou 2003). Situasi dengan gaya kepemimpinan seperti ini menampilkan isyarat bahwa menantang *status quo* atau mengambil risiko dengan mengubah aturan operasi yang dianggap sudah ketinggalan zaman (tidak cocok lagi untuk digunakan) akan diterima.

Kedua, melalui motivasi inspirasional, pemimpin mendorong karyawan untuk membayangkan masa depan yang menarik (Bass 1985 dalam Boerner *et al* 2007). Kepemimpinan transformasional memberikan sinyal bahwa pemimpin menginginkan karyawan untuk fokus dalam jangka panjang (fokus pada pertumbuhan dan nilai) daripada solusi atau keuntungan jangka pendek. Dengan sinyal yang diberikan oleh atasan, karyawan proaktif menganggap bahwa pemimpin mengizinkan untuk melakukan eksperimen (*trial and error*) yang membutuhkan waktu yang lama.

Ketiga, melalui pengaruh ideal, karyawan ingin meniru pemimpin. Pemimpin bertindak sebagai model peran dan berbagi risiko dengan karyawan (Bass 1985 dalam Boerner *et al* 2007). Crant dan Bateman (2000) menemukan bahwa skor kepribadian proaktif pemimpin berkorelasi dengan kepemimpinan kharismatik yang dimiliki. Artinya, pemimpin yang transformasional memiliki kepribadian proaktif. Hal ini memberikan sinyal kalau perilaku proaktif dibolehkan dan diinginkan sehingga karyawan proaktif akan menampilkan usaha yang sama seperti pemimpinnya.

Keempat, melalui pertimbangan individual, pemimpin memperhatikan kebutuhan individu untuk berprestasi dan tumbuh dengan bertindak sebagai mentor. Pemimpin memberikan kesempatan belajar yang baru bagi karyawannya (Bass 1985 dalam Boerner *et al* 2007). Kesempatan belajar yang diberikan merupakan isyarat bahwa mencari hal-hal baru diinginkan oleh pemimpin.

Berdasarkan pandangan *trait activation*, tingginya skor gaya kepemimpinan transformasional mendorong individu dengan kepribadian proaktif untuk mengekspresikan kepribadiannya sehingga kreativitas karyawan lebih meningkat. Oleh karena itu, hipotesis kedua pada penelitian kali ini adalah

**H2 : Kepemimpinan transformasional memoderasi pengaruh positif kepribadian proaktif pada kreativitas karyawan.**

#### **Peran Pemoderasi Autonomi Kerja**

Pekerjaan yang tinggi autonominya akan mendorong individu dengan kepribadian tertentu (Tett & Burnett 2003). Individu dengan kepribadian proaktif tinggi mampu mengenali peluang, bertindak atas peluang-peluang tersebut, dan gigih sampai membawa perubahan bermakna (Bateman & Crant 1993). Karyawan proaktif efektif memanfaatkan peluang yang diberikan oleh autonomi kerja seperti kesempatan untuk mencoba dan mengkombinasikan berbagai alternatif baru dan bermanfaat (Wang dan Cheng 2009). Ketika situasi eksternal (desain pekerjaan) membuka kesempatan bagi karyawan untuk mengekspresikan kecenderungan ini, memungkinkan karyawan proaktif untuk mengubah rutinitas dan menentukan solusi terbaik menyelesaikan pekerjaan (Shalley & Gilson 2004; Volmer, Spurk, & Niessen 2012) sehingga kreativitas akan meningkat.

Pengaruh kepribadian proaktif pada kreativitas karyawan akan berkurang dalam kondisi pekerjaan yang rendah tingkat autonominya dan meningkat dalam kondisi yang tinggi tingkat autonominya. Dengan demikian, berdasarkan pandangan

*trait activation*, tingginya autonomi kerja mendorong individu dengan kepribadian proaktif sehingga kreativitas karyawan lebih meningkat. Oleh karena itu, hipotesis ketiga pada penelitian kali ini adalah

**H3 : Autonomi kerja memoderasi pengaruh positif kepribadian proaktif pada kreativitas karyawan.**

### 3. METODE PENELITIAN

#### Desain Penelitian dan Metode Pengambilan Data

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif dengan metode *self administered survey* menggunakan kuesioner. Populasi dalam penelitian ini adalah mahasiswa Magister Manajemen (MM) Universitas Gajah Mada Yogyakarta. Sampel ditentukan dengan *purposive sampling* yaitu memilih sampel dengan kriteria responden yang ditetapkan yaitu mahasiswa MM yang sudah bekerja dan memiliki masa kerja pada jabatan saat ini minimal 1 tahun.

#### Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Kepribadian proaktif didefinisikan sebagai kecenderungan yang relatif stabil untuk mempengaruhi perubahan lingkungan (Bateman & Crant, 1993). Konstruk ini diukur menggunakan 10-item kuesioner dari Seibert *et al* (1999). Kreativitas didefinisikan sebagai menghasilkan ide-ide

baru yang bernilai mengenai produk, jasa, metode, proses administratif yang berguna bagi pertumbuhan dan kelangsungan hidup organisasi (Zhou & George 2001). Terdapat 13 pernyataan yang dikemukakan oleh Zhou dan George (2001).

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memperluas dan meningkatkan kepentingan karyawan, menghasilkan kesadaran dan penerimaan terhadap tujuan dan misi organisasi, dan mendorong karyawan untuk melihat melampaui kepentingan dirinya sendiri demi kebaikan organisasi (Bass, 1990). Dalam penelitian ini, kepemimpinan transformasional diukur menggunakan 20-item pernyataan *multifactor leadership questionnaire* yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (1995) (dalam Azliyanti 2012). Autonomi kerja dinilai dengan menggunakan 3 item pernyataan yang dikembangkan oleh Hackman dan Oldham (1980) dalam Morgeson, Klinger, & Hemingway (2005).

#### Uji Instrumen

Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan *confirmatory factor analysis* (CFA). Menurut Hair *et al* (2010), besarnya nilai *factor loadings* yang disarankan adalah  $> 0,50$ . Uji reliabilitas menggunakan *Cronbach's alpha*. Menurut Hair *et al* (2010) nilai koefisien *Cronbach's*

$\alpha \leq 0,5$  menandakan reliabilitas yang buruk, namun masih dapat digunakan untuk analisis selanjutnya, nilai reliabilitas antara 0,5 sampai 0,7 dapat diterima dan jika melebihi nilai 0,8 reliabilitas baik.

### Analisis Data

Pengujian hipotesis menggunakan *moderated regression analysis* (MRA). MRA merupakan metode dengan menggunakan *hierarchical regression analysis*. Untuk melihat pengaruh moderasi, dilakukan pengujian bertingkat terhadap hubungan antar variabel (Baron & Kenny 1986).

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Secara keseluruhan, total kuesioner yang didistribusikan berjumlah 212 kuesioner. Total kuesioner yang kembali sebanyak 181 atau 85,38%, terdiri dari 140 kuesioner yang dapat diolah dan 41 kuesioner yang tidak dapat diolah. Secara umum, mayoritas responden adalah pria (81 orang atau 57,9%) dengan usia berkisar antara 26 – 30 tahun (65 orang atau 46,4%). Kebanyakan responden bekerja pada industri keuangan, asuransi, dan *real estate* (43 orang atau 30,7%). Responden yang memiliki masa kerja (pada jabatan saat ini) kurang dari 3 tahun sebanyak 54 orang atau 38,6%). Sebanyak 86 orang (61,4 %) memiliki masa kerja lebih dari 3 tahun.

### Hasil Uji Instrumen

Dari hasil uji validitas dengan menggunakan *confirmatory factor analysis*, total item yang dinyatakan valid berjumlah 41 item pernyataan. Selanjutnya untuk uji reliabilitas dengan menggunakan uji *cronbach's alpha* menunjukkan variabel kepemimpinan transformasional memiliki reliabilitas paling tinggi dengan  $\alpha=0,931$ . Diikuti dengan variabel kreativitas karyawan dengan  $\alpha = 0,921$ , autonomi kerja dengan  $\alpha = 0,870$  dan kepribadian proaktif dengan  $\alpha = 0,756$ .

### Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif pada penelitian ini menyajikan nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, dan koefisien korelasi antar variabel. Masing-masing dari nilai statistik deskriptif tersebut dapat ditunjukkan pada tabel 1 berikut ini.

**Tabel 1**  
*Mean, Standar Deviasi, dan Koefisien*  
**Korelasi Antar Variabel**

Variabel	M	SD	1	2	3	4
<b>1. Kepribadian Proaktif</b>	4,0735	0,38336	1			
<b>2. Kepemimpinan Trasformasional</b>	3,7714	0,52456	0,241**	1		
<b>3. Autonomi Kerja</b>	3,7071	0,81598	0,142	0,259**	1	
<b>4. Kreativitas Karyawan</b>	3,9726	0,46741	0,543**	0,303**	0,242**	1

Sumber: Data yang diolah

\*\*  $P < 0.01$

Statistik deskriptif di atas menunjukkan bahwa kepribadian proaktif berhubungan positif dan signifikan dengan kreativitas karyawan ( $r = 0,543$ ;  $p < 0,01$ ). Selain itu, kepemimpinan transformasional ( $r = 0,303$ ;  $p < 0,01$ ), dan autonomi kerja ( $r = 0,242$ ;  $p < 0,01$ ) juga berhubungan positif dan signifikan dengan kreativitas karyawan.

### Hasil Analisis Data

Pelaporan hasil pengujian hipotesis menunjukkan keberadaan pengaruh yang telah diduga dalam hipotesis. Tabel 2 menyajikan hasil analisis regresi untuk pengujian hipotesis.

**Tabel 2**  
**Hasil Pengujian Hipotesis**

	Kreativitas Karyawan		
	$\beta$	t	p
Langkah 1			
Kepribadian Proaktif (KP)	0,543	7,602	0,000*
Adjusted R <sup>2</sup> = 0,290			
Langkah 2			
Kepribadian Proaktif (KP)	0,488	6,790	0,000*
Kepemimpinan Transformasional (KT)	0,151	2,048	0,042*
Autonomi Kerja (AK)	0,134	1,851	0,066
Adjusted R <sup>2</sup> = 0,329			
$\Delta R^2 = 0,048$			
Lanjutan Tabel 4.10			
Langkah 3			
Kepribadian Proaktif (KP)	-0,228	-0,525	0,601
Kepemimpinan Transformasional (KT)	0,180	0,311	0,756
Autonomi Kerja (AK)	-1,534	-1,994	0,048*
KP X KT	-0,038	-0,049	0,961
KP X AK	1,921	2,173	0,032*
Adjusted R <sup>2</sup> = 0,344			
$\Delta R^2 = 0,024$			

Sumber: Data yang diolah

\*\* Signifikansi pada  $\leq 0,05$

---

**Hipotesis 1: Pengaruh Kepribadian Proaktif pada Kreativitas Karyawan.**

Hipotesis 1 menyatakan bahwa kepribadian proaktif berpengaruh positif pada kreativitas karyawan. Tabel 2 menunjukkan bahwa kepribadian proaktif berpengaruh positif dan signifikan pada kreativitas karyawan ( $\beta=0,543$ ;  $t=7,602$ ;  $p < 0,05$ ).

Hasil pengujian mendukung hipotesis 1 yang berarti terdapat kesesuaian dengan penelitian sebelumnya (Fuller & Marler 2009; Kim *et al* 2009; Kim *et al* 2010). Karyawan proaktif giat dalam memulai perubahan dan mempengaruhi lingkungannya (Bateman & Crant 1993). Burn dan Stalker (1961) dalam Hon, Bloom, dan Crant (2011) menyatakan bahwa perubahan merupakan bagian penting dari kreativitas. Kreativitas lebih mungkin hadir jika individu atau karyawan memiliki inisiatif melakukan perubahan. Bagi individu dengan kepribadian yang cenderung menyukai perubahan, kinerja kreatif mudah dicapai karena individu berani menantang status quo dan merasa bertanggung jawab untuk melakukan perubahan yang konstruktif (Kim *et al* 2009).

**Hipotesis 2 : Kepemimpinan Transformasional Memoderasi**

**Pengaruh Kepribadian Proaktif pada Kreativitas Karyawan**

Hipotesis 2 menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memoderasi pengaruh positif kepribadian proaktif pada kreativitas karyawan. Tabel 2 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak signifikan memoderasi pengaruh positif kepribadian proaktif pada kreativitas karyawan. Hasil ini dilihat dari interaksi antara kepribadian proaktif dan kepemimpinan transformasional yang tidak signifikan ( $\beta= -0,038$  ;  $t= -0,049$ ;  $p > 0,05$ ). Hipotesis 2 tidak terdukung.

Berdasarkan karakteristik responden (masa kerja pada jabatan saat ini), sebanyak 61,4 % responden memiliki masa kerja lebih dari 3 tahun. Karyawan dengan masa kerja yang lama pada jabatan tertentu lebih memahami tuntutan perusahaan terhadap pekerjaannya dan sudah mengetahui konsekuensi yang akan diterima jika hasil yang diberikan karyawan tidak sesuai dengan harapan perusahaan.

Masa kerja juga berpengaruh pada keahlian dan pengalaman yang dimiliki. Ng dan Feldman (2013) mengatakan bahwa ketika individu tinggal lebih lama dalam pekerjaan mereka, mereka mendapatkan keterampilan kerja yang

relevan yang mana dapat digunakan untuk menyelesaikan tugas-tugas sehari-hari mereka. Menurut teori pengganti kepemimpinan, pengalaman dan kemampuan berperan sebagai pengganti dari kepemimpinan (Yukl, 2005). Jadi, dalam hal ini peran pemimpin (seperti pemberian arahan dan inspirasi) tidak signifikan mempengaruhi perilaku karyawan.

### **Hipotesis 3 : Autonomi Kerja Memoderasi Pengaruh Kepribadian Proaktif pada Kreativitas Karyawan**

Hipotesis 3 menyatakan bahwa autonomi kerja memoderasi pengaruh positif kepribadian proaktif pada kreativitas karyawan. Tabel 2 menunjukkan bahwa autonomi kerja memperkuat pengaruh positif kepribadian proaktif pada kreativitas karyawan. Hasil ini dilihat dari interaksi antara kepribadian proaktif dan autonomi kerja yang signifikan ( $\beta=1,921$ ;  $t=2,173$ ;  $p < 0,05$ ). Hipotesis 3 terdukung.

Autonomi kerja memberikan kebebasan kepada karyawan untuk mencoba cara-cara baru dan berbeda dalam menyelesaikan tugas-tugas sehingga kreativitas kerja akan meningkat. Sebaliknya, dalam pekerjaan yang memiliki autonomi yang terbatas,

tidak peduli seberapa proaktif seorang individu, individu tersebut tidak memiliki kontrol yang tinggi terhadap pekerjaannya (Shi, Chen & Zhou 2011) sehingga kreativitas kerjanya menjadi terhambat.

Menurut teori aktivasi sifat (*trait activation theory*), individu akan mengekspresikan sifat yang dimiliki jika disertakan dengan isyarat situasional yang relevan (Tett & Burnet 2003). Autonomi kerja mendorong karyawan proaktif dengan memberikan sinyal bahwa karyawan tersebut memiliki kontrol terhadap tugas dan memberikan peluang untuk mengambil peran yang lebih luas (Parker 2000, 2007). Individu proaktif mampu mengenali peluang dan bertindak dengan peluang tersebut

## **5. KESIMPULAN DAN SARAN**

Simpulan dalam penelitian ini adalah 1) Kepribadian proaktif berpengaruh positif pada kreativitas karyawan. Semakin besar kepribadian proaktif yang dimiliki oleh karyawan maka semakin besar peluang untuk menghasilkan kreativitas kerja. Kreativitas kerja mensyaratkan hadirnya ide-ide baru yang berguna dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Syarat ini relevan dengan kepribadian proaktif karena karyawan proaktif memiliki

keinginan kuat untuk mengusulkan perubahan, menghasilkan ide-ide baru, menantang *status quo*, dan memiliki visi yang orientasi masa depan.

2) Hadirnya pemimpin dengan gaya transformasional tidak secara signifikan berdampak pada kreativitas karyawan proaktif. Dari segi karakteristik responden, lamanya masa kerja pada jabatan saat ini menyebabkan peran pemimpin menjadi tidak signifikan. Hal ini disebabkan karena karyawan menjadi lebih familiar dan memahami seluk beluk pekerjaannya. Keahlian dan pengalaman yang dimiliki oleh karyawan menyebabkan peran pemimpin (misal dalam hal dukungan dan pengarahan) menjadi berkurang.

3) Autonomi kerja yang tinggi terbukti memoderasi pengaruh positif kepribadian proaktif pada kreativitas karyawan. Autonomi kerja yang tinggi merupakan sinyal kepada karyawan bahwa organisasi memberikan kesempatan yang besar kepada mereka untuk mengekspresikan kepribadian yang dimilikinya. Tingginya autonomi kerja juga merupakan sumber daya yang memfasilitasi dan mendukung kecenderungan karyawan proaktif untuk mengembangkan cara baru menyelesaikan pekerjaannya. Dengan demikian, kreativitas kerja karyawan

yang proaktif akan meningkat ketika diberikan autonomi kerja yang tinggi.

#### DAFTAR PUSTAKA

Amabile, TM 1997, 'Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do'. *California Management Review*, 40, pp. 39-58.

Ambile, TM 1998, 'How to kill creativity'. *Harvard business review*.

Amabile, TM, Conti, R, Coon, H, Lazenby, J & Herron, M 1996, 'Assessing the work environment for creativity'. *Academy of Management Journal*, 39, pp. 1154-1184.

Azliyanti, E 2012, 'Pengaruh Keseimbangan Kerja Hidup pada Komitmen Organisasional dengan Persepsi terhadap Kepemimpinan.

Transformasional sebagai Pemoderasi'. Unpublished Thesis, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.

Baron, RM & Kenny, DA 1986, 'The moderator-mediator variable distinction in social psychological

- research: Conceptual, strategic, and statistical considerations'. *Journal Personality and Social Psychology*, 15, pp. 1173- 1182.
- Bass, BM 1990, 'From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision'. *Organizational Dynamics*, 18, pp. 19-31.
- Bass, BM 1999, 'Two decades of research and development in transformational leadership'. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, pp. 9-32.
- Bass, BM, Avolio, BJ, Jung, DI & Berson, Y 2003, 'Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership'. *Journal of Applied Psychology*, 88, pp. 207-218.
- Bateman, TS & Crant, JM 1993, 'The proactive component of organizational behavior: A measure and its correlates'. *Journal of Organizational Behavior*, 14, pp. 103-118.
- Boerner, S, Eisenbeiss, S & Griesser, D 2007, 'Follower behavior and organizational performance: the impact of transformational leader'. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9, pp. 16-26.
- Campbell, DJ 2000, 'The proactive employee: Managing workplace initiative. *Academy of Management Executive*, 14, pp. 52-66.
- Chan, D 2006, 'Interactive effects of situational judgement effectiveness and proactive personality on work perceptions and work outcomes'. *Journal of Applied Psychology*, 91, pp. 475-481.
- Converse, PD, Pathak, J, Haddock, AMD, Gotlib, T & Merbedone, M 2012, 'Controlling your environment and yourself: Implications for career success. *Journal of Vocational Behavior*, 80, pp. 148-159.
- Crant, JM 1995, 'The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents'. *Journal of Applied Psychology*, 80, pp. 532-537.
-

- Crant, JM 2000, 'Proactive behavior in organizations'. *Journal of Management*, 26, pp. 435-462.
- Crant, JM & Bateman, TS 2000, 'Charismatic leadership viewed from above: The impact of proactive personality'. *Journal of Organizational Behavior*, 21, pp. 63-75.
- Dood, NG & Ganster, DC 1996, 'The interactive effect of variety, autonomy, and feed back on attitude and performance'. *Journal of organizational Behavior*, 17, pp. 329- 347.
- Fuller, JB, Hester, K & Cox, SS 2010, 'Proactive personality and job performance: Exploring job autonomy as a moderator'. *Journal of Managerial Issues*, 22, pp. 35-51.
- Fuller, JB & Marler, LE 2009, 'Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature'. *Journal of Vocational Behavior*, 75, pp. 329-345.
- George, JM & Zhou, J 2001. 'When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach'. *Journal of Applied Psychology*, 86, pp. 513-524.
- Hackman, JR & Oldham, GR 1975, 'Development of the job diagnostic'. *Journal of Applied Psychology*, 60, pp. 159-170.
- Hackman, JR & Oldham 1976, 'Motivation trough the design of work : Test of a theory'. *Organization Behavior and Human Performance*, 16, pp. 250-279.
- Hair et al 2010, *Multivariate data analysis*, 7thedition. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Herrmann, D & Felfe J 2013, 'Moderator of the relational between leadership style and employee creativity: The role of task novelty and personal initiative'. *Creativity Research Journal*. 25, pp. 172-181.
- Hon, AHY, Bloom, M & Crant, JM 2011, 'Overcoming Resistance to Change and Enhancing Creative

- Performance'. *Journal of Management*, 40, pp. 919-941.
- Jaussi, KS & Dionne, SD 2003, 'Leading for creativity: The role of unconventional leader behavior'. *Leadership Quarterly*, 14, pp. 475-498.
- Joo, BK, Jeung, CW & Yoon, H J 2010, 'Investigating the Influences of core self-evaluations, job autonomy, and intrinsic motivation on in-role job performance'. *Human Resource Development Quarterly*, 21, pp. 353-371.
- Joo, BK, McLean, GN & Yang, B 2013, 'Creativity and human resource development: An Integrative literature review and conceptual framework for future research'. *Human Resource Development Review*, 12, pp. 390-421.
- Jung, DI 2000, 'Transformational and transactional leadership and their effect on creativity in groups'. *Creativity Research Journal*, 13, pp. 185-195.
- Kim, TY, Hon, AHY & Crant, MJ 2009, 'Proactive personality, employee creativity, and newcomer outcomes: A longitudinal study'. *Journal of Business and Psychology*, 24, pp. 93-103.
- Kim, TY, Hon, AHY & Lee, DR 2010, 'Proactive personality and employee creativity: The effects of job creativity requirement and supervisor support for creativity'. *Creativity Research Journal*, 22, pp. 37-45.
- Langfred, CW & Moye, NA 2004, 'Effects of task autonomy on performance: An extended model considering motivational, informational, and structural mechanisms'. *Journal of Applied Psychology*, 6, pp. 934-945.
- Morgeson, FP, Klinger, KD & Hemingway, MA 2005, 'The importance of job autonomy, cognitive ability, and job-related skill for predicting role breadth and job performance'. *Journal of Applied Psychology*, 90, pp. 399-406.
- Ng, TW H & Feldman, DC 2013, 'Does longer job tenure help or hinder job performance?'. *Journal of*

- Vocational Behavior*. 83, pp. 305–314.
- Oldham, GR & Cummings, A, '1996. Employee creativity: Personal and contextual factors at work'. *Academy of Management Journal*, vol.39, no.3, pp. 607–634.
- Parker, SK 2000, 'From Passive to Proactive Motivation: The Importance of flexible role orientation and role breadth self-efficacy'. *Applied Psychology: An International Review*, 49, pp. 447-469.
- Parker, SK 2007,' 'That is my job': How employee's role orientation affects their job performance'. *Human Relations*, 60, pp. 403-434.
- Seibert, SE, Crant, JM & Kraimer, ML 1999, 'Proactive personality and career success'. *Journal of Applied Psychology*, 84, pp. 416-427.
- Seibert, SE, Kraimer, ML & Crant, JM 2001, 'What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success'. *Personnel Psychology*, 54, pp. 845-874.
- Shalley, CE., Zhou, J & Oldham, GR 2004, 'The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here?' *Journal of Management*, 30, pp. 933-958
- Shalley, CE & Gilson, LL 2004, 'What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity'. *Leadership Quarterly*, 15, pp. 33-53.
- Shin, SJ & Zhou, J, 2003, 'Transformational leadership, conservation and creativity: Evidence from Korea'. *Academy of Management Journal*. 46, pp. 703-14.
- Shi, J, Chen, Z & Zhou, J 2011, 'Testing differential mediation effects of subdimensions of solitical skills in linking proactive personality to employee performance'. *Journal Business Psychology*, 26, pp. 359-369.
- Tett, RP & Burnett, DD 2003, 'A personality trait-based interactionist model of job performance'. *Journal of Applied Psychology*, 88, pp. 500-517.

- Tierney, M, Farmer, SM & Graen, GB 1999, 'An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships'. *Personnel Psychology*, 52, pp. 591-620.
- Volmer, J, Spurk, D & Niessen, C 2012, 'Leader-member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement'. *The Leadership Quarterly*, 23, pp. 456-465.
- Wang, AC, & Cheng, BS 2009, 'When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy'. *Journal of Organizational Behavior*, 31, pp. 106-121.
- Woodman, RW, Sawyer, JE & Griffin, RW 1993, 'Toward a theory of organizational creativity'. *Academy of Management Review* 18: 293-321.
- Yukl, G 2005, *Kepemimpinan dalam Organisasi* (edisi kelima). Jakarta: PT. Indeks.
- Zhou, J & George, JM 2001, 'When job dissatisfaction lead to creativity: Encourage the expression of voice'. *Academy of Management Journal*, 44, pp. 682-696.
- Zhou, J & Shalley, CE 2003, 'Research on employee creativity: A critical review and directions for future research', In J. Martocchio (Ed.), *Research in personnel and human resource management*, 22, pp. 165-217. Oxford, Eng.