



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
TERHADAP KREATIVITAS KARYAWAN YANG DIMODERASI OLEH  
PERAN MOTIVASI INTRINSIK**

Ni Putu Maira Anggarani<sup>1</sup> I Made Artha Wibawa<sup>2</sup>

**Article history:**

Submitted: 22 April 2024

Revised: 13 Mei 2024

Accepted: 20 Mei 2024

**Keywords:**

*Transformational Leadership  
Style;*

*Employee Creativity;*

*Intrinsic Motivation;*

**Abstract**

*Employee creativity is crucial for enhancing productivity, innovation, and competitiveness of the company. This research was conducted because of the high intensity of operational activities which require support from management and the creativity shown by employees. The aim of this research is to determine the effect of transformational leadership style on employee creativity with the role of intrinsic motivation as a moderating variable. Through a non-probability sampling method with saturation sampling technique, 35 respondents were taken as samples. Data was collected through questionnaires, and analysis was carried out using moderation regression and classical assumption tests. The research results show that transformational leadership style has a positive and significant influence on employee creativity. In addition, intrinsic motivation plays a role as a quasi moderator that strengthens the relationship between transformational leadership style and genuine employee creativity. The implication is that Starbucks Reserve Dewata can improve its approach in creating an atmosphere that makes its leaders proud, as well as increasing employee self-confidence and motivation. These steps are expected to strengthen employee creativity and produce positive benefits for the company.*

**Kata Kunci:**

Gaya Kepemimpinan  
Transformasional;  
Kreativitas Karyawan;  
Motivasi Intrinsik;

**Abstrak**

Kreativitas karyawan merupakan salah satu hal penting dalam meningkatkan produktivitas, inovasi, dan daya saing perusahaan. Penelitian ini dilakukan karena tingginya intensitas kegiatan operasional yang memerlukan dukungan dari manajemen serta kreativitas yang ditunjukkan oleh karyawan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan dengan peran motivasi intrinsik sebagai variabel moderasi. Melalui metode non-probability sampling dengan teknik saturation sampling atau sampling jenuh sejumlah 35 responden diambil sebagai sampel. Data dikumpulkan melalui kuesioner, dan analisis dilakukan menggunakan regresi moderasi serta uji asumsi klasik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan. Selain itu, motivasi intrinsik memainkan peran sebagai moderator semu yang memperkuat hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kreativitas karyawan. Implikasinya, Starbucks Reserve Dewata dapat meningkatkan pendekatan dalam menciptakan suasana yang membanggakan pemimpinnya serta meningkatkan rasa percaya diri dan motivasi karyawan. Langkah-langkah ini diharapkan dapat memperkuat kreativitas karyawan dan menghasilkan manfaat positif bagi perusahaan.

**Koresponding:**

*Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Udayana, Bali,  
Indonesia  
Email:  
mariaanggarani@gmail.com*

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia<sup>2</sup>

Email: arthawibawa@unud.ac.id

## PENDAHULUAN

Sektor bisnis kuliner atau makanan saat ini sedang mengalami pertumbuhan pesat di seluruh dunia, sebagaimana yang disorot oleh (Ali *et al.*, 2020). Pertumbuhan yang cepat dalam industri jasa makanan dan minuman juga memacu munculnya berbagai konsep inovatif dalam bisnis ini, termasuk desain tempat yang menarik dan kreatif. Jenis usaha yang saat ini sangat diminati oleh kalangan muda adalah kedai kopi atau *coffee shop*, seperti yang diungkapkan oleh (Alfirahmi, 2019). Bisnis kedai kopi di Indonesia yang berkembang sangat pesat salah satunya adalah Starbucks. Starbucks Reserve Dewata memiliki visi misi yang tentu selaras dengan visi misi Starbucks di seluruh Indonesia. Visi misi ini tentunya diharapkan mampu membangun perspektif yang sama pada seluruh pimpinan hingga karyawannya, sehingga dalam upaya menjalankan peran tersebut Starbucks harus memastikan agar seluruh aspek dan fungsi perusahaan berjalan dengan optimal, salah satunya adalah fungsi hingga kualitas Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang ada didalamnya.

Penelitian ini didasarkan pada Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*). Teori ini menjadi landasan untuk memahami cara karyawan merespons organisasi dalam menjalankan kewajibannya (Partina *et al.*, 2019). Kaitan *Social Exchange Theory* dengan variabel dalam penelitian ini yaitu Teori Pertukaran Sosial mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah salah satu indikator dukungan organisasional (Fu *et al.*, 2008). Kepemimpinan transformasional diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan subjektif karyawan, seperti motivasi yang muncul dari dalam diri karyawan. Motivasi yang muncul dalam diri karyawan ini diharapkan mampu mendorong kreativitas karyawan yang juga menghasilkan penilaian positif terhadap kontribusi karyawan pada suatu organisasi atau perusahaan. Gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berfokus pada keberhasilan sebuah organisasi dengan mendorong perilaku kreatif dari seluruh karyawannya.

Para pemimpin dengan kemampuan kepemimpinan transformasi mendorong kreativitas dengan visi yang memotivasi karyawan untuk memiliki kinerja kreatif dalam berorganisasi (Mumford *et al.*, 2002). Adapun indikator – indikator yang digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh (Horwitz *et al.*, 2008), yaitu terdapat empat indikator yang digunakan untuk mengukur variabel gaya kepemimpinan transformasional diantaranya adalah : (1), *Idealized Influence*, memiliki kekuatan, karisma, dan pengaruh besar dalam memberikan motivasi kepada bawahannya untuk melakukan pekerjaan. (2), *Inspirational Motivation*, seorang pemimpin merangsang antusiasme bawahannya untuk meraih prestasi. (3), *Intellectual Stimulation*, melibatkan pemimpin dalam menciptakan kreativitas baru untuk kemajuan perusahaan. Pemimpin ini juga mampu menginspirasi bawahannya untuk melihat perspektif baru dalam menyelesaikan tantangan. (4), *Individualized Consideration*, menunjukkan pemimpin yang peduli terhadap setiap individu dalam tim mereka. Pemimpin ini juga memperhatikan kebutuhan dan keinginan individu serta menyediakan dukungan dan fasilitas yang diperlukan untuk menjaga hubungan yang baik antara manajemen dan staf.

Hong *et al.* (2018) mengemukakan kreativitas karyawan adalah kemampuan karyawan dalam menciptakan ide baru yang muncul pada individu karyawan, didasarkan atas karakteristik kognitifnya. Kreativitas karyawan ini diharapkan mampu dibimbing dan dikembangkan dengan konteks organisasi dan budaya yang dijalani setiap karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Gu *et al.*, 2015) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kreativitas karyawan. Penelitian ini di dukung oleh Gupta *et al.*, (2012); Reiter-Palmon & Illies, (2004); Shafi *et al.*, (2020) bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kreativitas karyawan. Namun, penelitian yang dilakukan oleh (Suifan *et al.*, 2018) menunjukkan temuan yang berbeda. Penelitian mereka menemukan bahwa beberapa indikator gaya kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kreativitas karyawan.

---

*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kreativitas Karyawan yang Dimoderasi oleh Peran Motivasi Intrinsik,*

*Ni Putu Maira Anggarani dan I Made Artha Wibawa*

Adapun indikator – indikator yang dikemukakan oleh (Farmer *et al.*, 2003) dan berpendapat bahwa terdapat lima indikator yang bercermin pada kreativitas karyawan, diantaranya yaitu :Karyawan mencoba ide dan metode baru, Karyawan dapat memecahkan masalah, Karyawan menghasilkan terobosan baru, Karyawan menemukan kegunaan baru, dan Karyawan mengidentifikasi kesempatan baru.

Bushra *et al.*, (2011) mengemukakan kepemimpinan transformasional dapat diukur melalui pertimbangan individu, peran karismatik, motivasi inspirasional dan stimulasi intelektual. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa karyawan sangat inventif ketika mereka menerima motivasi intrinsik yang lebih tinggi (Gumusluoglu & Ilsev, 2009; Shalley *et al.*, 2009). Van den Broeck *et al.* (2021) menyatakan motivasi intrinsik adalah orang – orang yang termotivasi untuk melakukan suatu aktivitas dengan tujuan kepentingan dalam diri sendiri. Penelitian yang dilakukan oleh Mumford *et al.*, (2002); Braun *et al.*, (2013); Amabile *et al.*, (1996); Shafi *et al.*, (2020) menunjukkan bahwa variabel moderasi dapat berperan untuk memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan, terutama variabel motivasi intrinsik yaitu berpengaruh positif signifikan dalam menjadi variabel moderasi antara hubungan gaya kepemimpinan transformasional dan kreativitas karyawan.

Ryan & Deci, (2000) menyatakan bahwa terdapat tiga indikator yang bercermin pada motivasi intrinsik, diantaranya yaitu: (1), Otonomi (*Autonomy*), otonomi adalah kebutuhan untuk merasakan kontrol, bertindak sebagai agen/penyebab, atau memiliki otonomi dalam interaksi dengan lingkungan, atau suatu persepsi lokus kualitas internal dari sudut pandang persepsi individu. (2), Kompetensi (*Competence*), kompetensi adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk melakukan tindakan yang diperlukan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. (3), Kebutuhan keterkaitan (*Relatedness*), kebutuhan untuk saling terkait merujuk pada kebutuhan seseorang untuk menjadi bagian dari suatu kelompok, kadang-kadang disebut sebagai kebutuhan akan keterikatan sosial (*belongingness*).

Pemaparan masalah dan latar belakang tersebut menunjukkan adanya kesenjangan penelitian (*research gap*) antara hasil penelitian satu dengan penelitian sebelumnya, sehingga penelitian ini menambahkan variabel moderasi yaitu peran motivasi intrinsik. Penambahan variabel ini juga mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Mumford *et al.*, (2002); Braun *et al.*, (2013); Amabile *et al.*, (1996); Shafi *et al.*, (2020) yang memaparkan temuan yaitu gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kreativitas karyawan dimoderasi oleh peran motivasi intrinsik. Berikut adalah dua hipotesis yang dapat dirumuskan berdasarkan permasalahan yang telah dijelaskan dalam latar belakang serta temuan dari penelitian sebelumnya mengenai variabel gaya kepemimpinan transformasional, kreativitas karyawan dan motivasi intrinsik, diantaranya yaitu:

H<sub>1</sub>: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kreativitas karyawan.

H<sub>2</sub>: Motivasi intrinsik memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kreativitas karyawan.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan di Starbucks Reserve Dewata menggunakan pendekatan kuantitatif serta metode bersifat asosiatif yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, terhadap kreativitas karyawan yang dimoderasi oleh peran motivasi intrinsik pada Starbucks Reserve Dewata. Data dalam penelitian ini menggunakan data primer berupa hasil pengisian kuesioner dan hasil wawancara. Hasil kuisisioner yang berupa data diukur dengan skala likert dengan rentang 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Penelitian ini juga menggunakan data

sekunder berupa struktur organisasi, gambaran umum dan data-data lain terkait dengan perusahaan yang diperlukan dalam penelitian ini. Penentuan sampel penelitian didasarkan pada metode *non probability sampling* dengan teknik *saturation sampling* atau sampling jenuh sehingga diperoleh sampel 35 responden dalam penelitian ini. Analisis data menggunakan teknik analisis regresi moderasi dengan rumus sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_1X_2 + e \dots \dots \dots (1)$$

Keterangan:

- Y = Kreativitas Karyawan  
 $b_1, b_2, b_3$  = Koefesien regresi  
 $X_1$  = Gaya Kepemimpinan Transformasional  
 $X_2$  = Motivasi Intrinsik  
 E = error penelitian  
 a = Konstanta

## HASIL DAN PEMBAHASAN

**Tabel 1.**  
**Karakteristik Responden**

No	Variabel	Klasifikasi	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Jenis Kelamin	Laki – laki	16	45,8
		Perempuan	19	54,3
<b>Jumlah</b>			<b>35</b>	<b>100</b>
2	Usia	>20 tahun	0	0
		20-25 tahun	25	71,4
		26-30 tahun	9	25,7
		31-35 tahun	1	2,9
		36-40 tahun	0	0
<b>Jumlah</b>			<b>35</b>	<b>100</b>
3	Masa Kerja	0-1 tahun	7	20
		>1-3 tahun	14	40
		> 3-5 tahun	8	22,9
		> 5-10 tahun	6	17,1
		> 10 tahun	0	0
		<b>Jumlah</b>		
4	Jabatan	Sales Manager	1	2,9
		Food Admin	1	2,9
		Shift Supervisor	9	25,7
		Full Time	14	40
		Part Time	10	28,5
<b>Jumlah</b>			<b>35</b>	<b>100</b>

Sumber: Data primer penelitian, 2024

Responden dalam penelitian ini merupakan karyawan dibawah naungan langsung dari Starbucks Reserve Dewata. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan langsung dari Starbucks Reserve Dewata yang keseluruhannya berjumlah 35 orang dan merupakan karyawan langsung dari Starbucks Reserve Dewata dan bukan pihak ketiga. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, menunjukkan bahwa karyawan perempuan mendominasi dengan presentase sebesar 54,3 persen. Karakteristik responden yang dikelompokkan berdasarkan usia, menunjukkan bahwa responden berusia 20-25 tahun mendominasi dengan persentase sebesar 71,4 persen. Jika dilihat dari masa kerja, responden yang mendominasi adalah responden yang bekerja antara 1-3 tahun sebesar 40

persen. Karakteristik responden berdasarkan jabatan menunjukkan bahwa responden dengan jabatan *full time* mendominasi dengan persentase sebesar 40 persen.

**Tabel 2.**  
**Uji Validitas**

No	Variabel	Instrumen	Pearson Correlation	Keterangan
1	Kreativitas Karyawan (Y)	Y1.1	0,733	Valid
		Y1.2	0,762	Valid
		Y1.3	0,808	Valid
		Y1.4	0,768	Valid
		Y1.5	0,609	Valid
2	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X)	X1.1.1	0,754	Valid
		X1.1.2	0,808	Valid
		X1.1.3	0,702	Valid
		X1.1.4	0,748	Valid
		X1.2.1	0,635	Valid
		X1.2.2	0,801	Valid
		X1.3.1	0,705	Valid
		X1.3.2	0,803	Valid
		X1.4.1	0,514	Valid
X1.4.2	0,443	Valid		
3	Motivasi Intrinsik (M)	M1.1	0,821	Valid
		M1.2	0,816	Valid
		M1.3	0,765	Valid

Sumber: Data primer penelitian, 2024

Nilai koefisien korelasi  $\geq 0,3$  menunjukkan instrumen tersebut valid. Indikator gaya kepemimpinan transformasional, kreativitas karyawan, dan motivasi intrinsik semuanya memperoleh koefisien korelasi hasil uji validitas di atas 0,3 artinya telah memenuhi kriteria dan layak digunakan untuk mengukur variabel gaya kepemimpinan transformasional, kreativitas karyawan dan motivasi intrinsik dalam penelitian.

**Tabel 3.**  
**Uji Reliabilitas**

No	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1	Kreativitas Karyawan (Y)	0,777	Reliabel
2	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X)	0,879	sebel
3	Motivasi Intrinsik (M)	0,719	Reliabel

Sumber: Data primer penelitian, 2024

Tabel 3. menggambarkan hasil uji reliabilitas pada setiap variabel, yakni gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0,879, kreativitas karyawan sebesar 0,777, dan motivasi intrinsik sebesar 0,719. *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,70 berarti alat ukur bersifat konsisten dan dapat dipercaya, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua instrumen memenuhi kriteria reliabilitas.

Variabel gaya kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa responden memiliki persepsi rata-rata sebesar 3,80, yang masuk dalam kriteria tinggi. Gaya kepemimpinan ini memiliki empat indikator, yaitu kharisma, inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian terhadap individu. Sepuluh pernyataan terkait gaya kepemimpinan transformasional, empat berada di bawah rata-rata, sementara delapan di atas rata-rata. Pernyataan yang berada di bawah rata-rata adalah "Pemimpin saya dapat dibanggakan ( $X_{1.1.1}$ )" dengan nilai rata-rata 3,63, menunjukkan bahwa mayoritas

responden merasa pemimpin belum bisa membanggakan mereka. Namun, pernyataan yang berada di atas rata-rata adalah "Pemimpin saya merupakan pemimpin yang perhatian terhadap karyawan atau bawahannya ( $X_{1.4.1}$ )" dengan nilai rata-rata 3,91, menunjukkan bahwa responden menganggap pemimpin mereka peduli terhadap bawahannya.

Kreativitas karyawan. memiliki lima indikator dalam mengukur variabel dengan memiliki nilai rata-rata sebesar 3,80 yang termasuk kriteria tinggi. Terdapat tiga dari lima indikator lainnya berada di bawah rata-rata variabel dan dua lainnya berada di atas nilai rata-rata variabel. Indikator yang nilainya berada di bawah rata-rata variabel, yaitu pada pernyataan "Saya menunjukkan orisinalitas dalam diri saya ( $Y_{1.1}$ )" dengan rata-rata sebesar 3,45, ini berarti secara umum responden belum merasa menunjukkan orisinalitas dalam diri mereka. Indikator kreativitas karyawan yang nilainya berada di atas rata-rata variabel, yaitu pada pernyataan "Saya melihat ide baru ( $Y_{1.3}$ )" dengan nilai rata-rata sebesar 3,91 yang masuk kriteria tinggi, ini berarti secara umum responden sudah merasa menuangkan ide-ide baru didalam pekerjaannya.

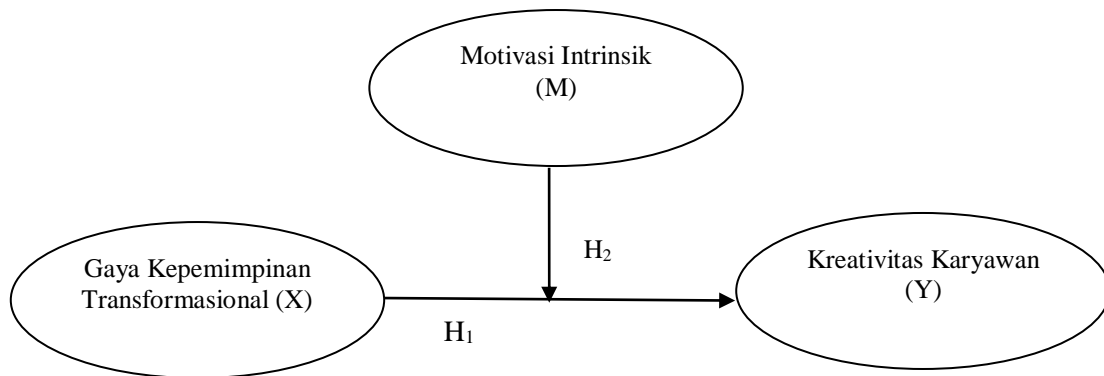
Skor motivasi intrinsik dengan rata-rata sebesar 3,48 yang termasuk kriteria tinggi. Motivasi intrinsik memiliki tiga indikator pernyataan. Terdapat satu dari tiga yang nilainya berada di bawah rata-rata variabel dan dua lainnya berada di atas rata-rata variabel. Pernyataan terkait variabel motivasi intrinsik yang nilainya berada di bawah rata-rata variabel, yaitu pernyataan "Mengerjakan pekerjaan ini memberikan saya kesenangan ( $M_{1.2}$ )" dengan nilai rata-rata sebesar 3,43, secara umum responden belum merasa mengerjakan pekerjaan saat ini memberikan mereka kesenangan. Pernyataan terkait variabel motivasi intrinsik yang memiliki nilai berada di atas rata-rata variabel, yaitu pernyataan "Jika saya memulai ulang, saya akan tetap memilih untuk mengerjakan jenis pekerjaan yang saya lakukan sekarang ( $M_{1.1}$ )" dengan nilai rata-rata sebesar 3,51. Hal ini berarti responden merasa jika mereka memulai ulang pekerjaan, mereka tetap memilih untuk mengerjakan jenis pekerjaan yang dilakukan sekarang.

**Tabel 4.**  
**Analisis Regresi Moderasi**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	18,925	0,301			62,870	0,000
	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X)	0,467	0,053	0,839		8,728	0,000
	Motivasi Intrinsik (M)	-0,375	0,179	-0,205		-2,090	,045
	X*M	0,073	0,034	0,205		2,104	,044
	Adjusted R <sup>2</sup>	0,691					
	F <sub>hitung</sub>	26,340					
	Sig. F	0,000					

Sumber: Data diolah, 2024

Tabel 4. Menunjukkan rumusan, yaitu :  $Y = 18,925 + 0,467X_1 + (-0,3757M_1) + 0,073(X.M)$  yang menunjukkan hasil  $\beta_1$  positif ( $\beta_1 = 0,839$ ; sig= 0,000), selanjutnya  $\beta_3$  bernilai positif ( $\beta_3 = 0,205$ ; sig= 0,044). Hal tersebut mengartikan bahwa peranan moderasi yang ditunjukkan oleh variabel M dapat memperkuat pengaruh X terhadap Y. Variabel M dinilai sebagai variabel moderasi semu (*quasi moderator*), yaitu variabel yang mengatur koneksi antara variabel independen dan variabel dependen, variabel moderasi ini secara eksklusif berinteraksi dengan variabel independen tanpa menjadi variabel independen itu sendiri. Terdapat beberapa penjelasan dengan melihat koefisien  $\beta_1$  dan  $\beta_3$  dijelaskan Jika  $\beta_1$  positif, tidak signifikan dan  $\beta_3$  positif signifikan, maka Z sebagai variabel moderasi yang dapat memperkuat pengaruh X terhadap Y (Utama, 150:2016).



Sumber: Data primer diolah, 2024

**Gambar 1. Kerangka Konseptual**

Pengujian variabel bebas terhadap variabel terikat yang ditunjukkan oleh nilai determinasi  $R$  *Square* sebesar 0,781. Hal ini menunjukkan bahwa 78,1 persen variasi dimensi gaya kepemimpinan transformasional (X) mempengaruhi kreativitas karyawan (Y). Sedangkan 21,9% dijelaskan oleh variabel lain di luar model. Uji normalitas dengan menggunakan *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test* menunjukkan bahwa besarnya *Asymp.Sig (2-tailed) Kolmogorov-Smirnov* adalah sebesar  $0,063 > 0,05$ , hal ini mengindikasikan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini berdistribusi normal, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas. Hasil uji multikolinearitas memiliki nilai *tolerance*  $\leq 0,10$  dan tidak ada variabel bebas yang memiliki nilai  $VIF \geq 10$ , maka dari itu model regresi dikatakan bebas dari gejala multikoleniaritas. Hasil pengujian heteroskedastisitas menunjukkan bahwa masing-masing model memiliki signifikasni yang lebih besar dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa variabel independen yang digunakan pada penelitian ini tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *absolut residual*, maka penelitian ini bebas dari gejala heteroskedastisitas.

Hasil hipotesis pertama dalam penelitian ini menunjukkan bahwa nilai signifikansi uji t untuk variabel Gaya kepemimpinan transformasional (X) sebesar 0,000 maka tingkat signifikansi t adalah  $0,000 < 0,05$ . Hal ini mengindikasikan bahwa hipotesis 1 yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan (Y) maka hipotesis diterima ( $H_1$  diterima). Hasil penelitian ini mengembangkan penelitian yang dilakukan oleh (Jyoti & Dev, 2015) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformational memiliki pengaruh terhadap kreativitas karyawan. Temuan tersebut juga didukung oleh Wang & Rode, (2010); Gu *et al.*, (2015); Gupta *et al.*, (2012); Reiter-Palmon & Illies, (2004); Shafi *et al.*, (2020) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dengan efikasi diri kreatif.

Hasil hipotesis kedua dalam penelitian ini menunjukkan bahwa nilai signifikansi uji t untuk variabel moderasi sebesar 0,044 maka tingkat signifikansi t adalah  $0,044 < 0,05$ . Hal ini mengindikasikan bahwa hipotesis 2 yang menyatakan bahwa motivasi intrinsik (M) dapat memoderasi pengaruh bahwa Gaya kepemimpinan transformasional (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kreativitas karyawan (Y) diterima ( $H_2$  diterima). Hasil penelitian ini sesuai dengan mengembangkan penelitian yang dilakukan oleh Amabile *et al.*, (1996); Zhou & Oldham, (2001); Mumford *et al.*, (2002); Braun *et al.*, (2013); Shafi *et al.*, (2020) menyatakan bahwa motivasi intrinsik memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan. Selain menunjukkan adanya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan,

penelitian ini juga menemukan bahwa motivasi intrinsik berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kreativitas karyawan.

Motivasi intrinsik karyawan Starbucks Reserve Dewata menjadi variabel pemoderasi yang dapat memiliki hubungan langsung dengan gaya kepemimpinan serta kreativitas karyawan. Motivasi intrinsik yang dimiliki oleh karyawan Starbucks Reserve Dewata berpotensi untuk memengaruhi gaya kepemimpinan di tempat tersebut. Selain itu, motivasi intrinsik juga dapat langsung memengaruhi tingkat kreativitas karyawan di Starbucks Reserve Dewata. Adanya motivasi intrinsik yang kuat, karyawan cenderung lebih termotivasi untuk menghasilkan ide-ide kreatif dan berinovasi dalam pekerjaan mereka. Motivasi intrinsik juga dapat memperkuat hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kreativitas karyawan secara bersamaan, artinya gaya kepemimpinan yang menginspirasi dan memotivasi ketika dipadukan dengan tingkat motivasi intrinsik yang tinggi sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung terciptanya ide-ide kreatif dan inovatif. Maka dari itu, dikatakan pada penelitian ini motivasi intrinsik berperan sebagai variabel pemoderasi semu, yang diartikan sebagai variabel pemoderasi yang memiliki hubungan antara variabel independen dan variabel dependen yang sekaligus menjadi variabel independen. Motivasi intrinsik dalam menjadi variabel moderasi ini dapat memperkuat kedua hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kreativitas karyawan secara langsung karena  $\beta_1$  positif, signifikan atau tidak dan  $\beta_3$  positif signifikan, maka variabel motivasi intrinsik sebagai variabel moderasi yang dapat memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan (Utama, 150:2016).

Implikasi teoritis penelitian ini memperkaya Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*) yang berkaitan dengan kreativitas karyawan, motivasi intrinsik dan gaya kepemimpinan transformasional. Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*) menjelaskan bagaimana menjaga keseimbangan pertukaran sosial antara karyawan dan perusahaan ketika perusahaan mampu memberikan motivasi dan dengan pemimpin yang dapat diandalkan karyawannya maka karyawan akan merasa puas dan meningkatkan kreativitas karyawan pada perusahaan. Penelitian ini telah mampu menambah kajian empiris, memperkuat dan mengembangkan hasil penelitian sebelumnya dan motivasi intrinsik memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan. Hasil penelitian ini memberikan implikasi praktis yang penting bagi manajemen di lingkungan Starbucks Reserve Dewata dengan mengetahui bahwa motivasi intrinsik dan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kreativitas karyawan.

## SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan latar belakang dan analisis yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif dan signifikan terhadap tingkat kreativitas karyawan di Starbucks Reserve Dewata. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa semakin efektif gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan, semakin tinggi pula tingkat kreativitas yang dimiliki oleh karyawan di perusahaan tersebut. Motivasi intrinsik berperan sebagai moderator dalam pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan. Hal ini berarti motivasi intrinsik memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan di Starbucks Reserve Dewata. Hasil analisis menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan transformasional yang dipraktikkan, semakin tinggi pula tingkat motivasi intrinsik yang dirasakan oleh karyawan yang kemudian berkontribusi pada peningkatan kreativitas mereka di lingkungan kerja. Maka dari itu, terdapat keterkaitan positif antara gaya kepemimpinan transformasional, motivasi intrinsik, dan kreativitas karyawan di Starbucks Reserve Dewata yang mampu memberikan kontribusi positif dalam pencapaian visi misi Starbucks Reserve Dewata.



Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas cakupan populasi hingga ruang lingkup yang diteliti, menyesuaikan teknik analisis data sesuai kebutuhan dan memperkaya referensi penelitian dengan berbagai sumber yang relevan.

## REFERENSI

- Alfirahmi, A. (2019). FENOMENA KOPI KEKINIAN DI ERA 4.0 Ditinjau dari Marketing 4.0 dan Teori Uses and Effect. *LUGAS Jurnal Komunikasi*, 3(1), 24–32.
- Ali, D., Budi, S., & Sudarma, M. (2020). Preferensi Konsumen terhadap Kedai Kopi di Kota Denpasar. *Jurnal Agribisnis Dan Agrowisata*, 9(3), 2685–3809.
- Ali, S., & Farid, F. (2016). Effect of Transformational Leadership on Job Satisfaction and Organizational Commitment. *SSRN Electronic Journal*, 2(18), 261–267.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust ☆. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270–283.
- Coudray, C., Palmer, R., & Frazier, P. (2019). Moderators of the Efficacy of a Web-Based Stress Management Intervention for College Students. *Journal of Counseling Psychology*, 55(1), 68–78.
- Farmer, S. M., Tierney, A., & Kung-Mcintyre, K. (2003). Employee creativity in Taiwan: An application of role identity theory. *Academy of Management Journal*, 46(5), 618–630.
- Fu, P., Tsui, A., Liu, J., Song, J., Jiang, Y., Jia, L., Li, L., Li, Y. J., Hui, C., & Wu, W. (2008). *The mediating role of leadership behavior and organizational culture*. January.
- Gu, Q., Tang, T. L. P., & Jiang, W. (2015). Does Moral Leadership Enhance Employee Creativity? Employee Identification with Leader and Leader–Member Exchange (LMX) in the Chinese Context. *Journal of Business Ethics*, 126(3), 513–529.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461–473.
- Gupta, V., Singh, S., Kumar, S., & Bhattacharya, A. (2012). Linking leadership to employee creativity: A study of Indian R&D laboratories. *Indian Journal of Industrial Relations*, 48(1), 120–136.
- Hong, J., Hou, B., Zhu, K., & Marinova, D. (2018). Exploratory innovation, exploitative innovation and employee creativity: The moderation of collectivism in Chinese context. *Chinese Management Studies*, 12(2), 268–286.
- Horwitz, I. B., Horwitz, S. K., Daram, P., Brandt, M. L., Charles Brunnicardi, F., & Awad, S. S. (2008). Transformational, Transactional, and Passive-Avoidant Leadership Characteristics of a Surgical Resident Cohort: Analysis Using the Multifactor Leadership Questionnaire and Implications for Improving Surgical Education Curriculums. *Journal of Surgical Research*, 148(1), 49–59.
- Jyoti, J., & Dev, M. (2015). The impact of transformational leadership on employee creativity: The role of learning orientation. *Journal of Asia Business Studies*, 9(1), 78–98.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *Leadership Quarterly*, 13(6), 705–750. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00158-3](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00158-3)
- Partina, A., Harsono, M., Sawitri, H. S. R., & Haryono, T. (2019). The Predictor of Organizational Citizenship Behaviour Using Social Exchange Theory. *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)*, 9(5), p8961.
- Reiter-Palmon, R., & Illies, J. J. (2004). Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective. *Leadership Quarterly*, 15(1), 55–77.
- Shafi, M., Zoya, Lei, Z., Song, X., & Sarker, M. N. I. (2020a). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review*, 25(3), 166–176.
- Shafi, M., Zoya, Lei, Z., Song, X., & Sarker, M. N. I. (2020b). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review*, 25(3), 166–176.
- Shalley, C., Gilson, L., & Blum, T. (2009). Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance. *Academy of Management Journal*, 52(3), 489–505.
- Suifan, T. S., Abdallah, A. B., & Al Janini, M. (2018). The impact of transformational leadership on employees' creativity: The mediating role of perceived organizational support. *Management Research Review*, 41(1), 113–132.
- Utama, M. S. (2016). Aplikasi Analisis Kuantitatif. In *Cv. Sastra Utama*.

- Van den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., & Gagné, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational Psychology Review, 11*(3), 240–273.
- Wang, P., & Rode, J. C. (2010). Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate. *Human Relations, 63*(8), 1105–1128.
- Zhou, J., & Oldham, G. R. (2001). Enhancing creative performance: Effects of expected developmental assessment strategies and creative personality. *Journal of Creative Behavior, 35*(3), 151–167.