

## EFEK MEDIASI LEADER MEMBER EXCHANGE, MOTIVASI INTRINSIK DAN PEMBERDAYAAN PSIKOLOGIS PADA PENGARUH ETHICAL LEADERSHIP TERHADAP KREATIVITAS APARATUR SIPIL NEGARA

Mirdha Fahlevi SI dan Aryana Satrya

Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Indonesia

[mirdha.fahlevi@gmail.com](mailto:mirdha.fahlevi@gmail.com) dan [mirdha.fahlevi@ui.ac.id](mailto:mirdha.fahlevi@ui.ac.id)

**Abstrak.** Penelitian ini menguji pengaruh gaya kepemimpinan *ethical leadership* terhadap kreativitas pegawai dengan menggunakan variabel *leader member exchange*, motivasi intrinsik dan pemberdayaan psikologis sebagai variabel mediasi. Pengumpulan data dilakukan pada 296 pegawai di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Republik Indonesia. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode *structural equational modeling* (SEM). Variabel motivasi intrinsik dan pemberdayaan psikologis memediasi secara penuh hubungan gaya kepemimpinan *ethical leadership* terhadap kreativitas pegawai. Sedangkan variabel *leader member exchange* tidak memediasi hubungan tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran motivasi intrinsik dan pemberdayaan psikologis sangat penting untuk meningkatkan kreativitas pegawai dalam bekerja.

**Kata Kunci:** Ethical Leadership, Kreativitas Pegawai, Leader Member Exchange, Motivasi Intrinsik, Pemberdayaan Psikologis

**Abstract.** This study examines the relationship between ethical leadership and employee creativity with mediating role of leader member exchange, intrinsic motivation and psychological empowerment. Data were collected from 296 employees in Indonesian Ministry of Villages, Disadvantaged Region and Transmigration. This research used structural equational modeling (SEM) to analyze the data from responden. Intrinsic motivation and psychological empowerment fully mediated the relationship between ethical leadership and employee creativity. In addition, leader member exchange does not mediate this relationship. The results showed that the role of intrinsic motivation and psychological empowerment are important to improve employee creativity

**Keywords:** Ethical Leadership, Employee Creativity, Intrinsic Motivation, Leader Member Exchange, Psychological Empowerment.

### PENDAHULUAN

Penyelenggaraan pemerintahan di era globalisasi dihadapkan dengan berbagai tuntutan dan tantangan baru sebagai konsekuensi dari perubahan lingkungan yang dinamis. Hassan (2015) menyebutkan beberapa tuntutan baru penyelenggaraan pemerintahan adalah efisiensi, akuntabilitas dan transparansi. Sedangkan tantangan baru yang dihadapi berupa lingkungan pemerintah yang semakin kompleks, semakin dinamis dan adanya saling keterkaitan antar lembaga. Agolla dan Lill (2016) mengemukakan bahwa pemerintah di berbagai negara terus berupaya melakukan pendekatan baru dalam menjawab tuntutan dan tantangan tersebut melalui kreativitas dan inovasi.

Kreativitas pegawai dan inovasi sektor publik telah menjadi perhatian utama di berbagai negara dalam beberapa dekade terakhir (Torugsa dan Arundel, 2016). Kreativitas pegawai sangat penting dalam menciptakan inovasi untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik dan efisiensi biaya pemerintah (Salge dan Vera, 2012; Bolden dan O'Regan, 2017). Sebagai salah satu contoh pelaksanaannya, Pemerintah Korea Selatan mendorong kreativitas pegawai untuk menciptakan

inovasi baru dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. Inovasi dan kreativitas pegawai menjadi prioritas utama untuk memperbaiki kinerja pemerintah di berbagai lembaga negara (Park, Song, Lim dan Kim, 2014).

Inovasi di bidang pelayanan publik dapat mendorong terwujudnya efektivitas penyelenggaraan pemerintahan dalam memberi pelayanan kepada masyarakat serta merespon berbagai perubahan lingkungan yang terjadi (Min, Ugaddan dan Park, 2016). Efektivitas pemerintah juga merupakan cerminan profesionalitas pegawai dalam memberi pelayanan. Oleh sebab itu, visi dan misi pemerintah Indonesia di bidang pembangunan kepegawaian saat ini difokuskan pada upaya pembangunan kualitas aparatur yang mendukung peningkatan efektivitas pemerintahan (Lembaga Administrasi Negara, 2017).

Bank Dunia merilis beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur efektivitas pemerintahan. Indikator tersebut meliputi kualitas pelayanan publik, pelayanan aparatur, kemandirian dari tekanan politik, rumusan kebijakan dan kredibilitas komitmen pemerintah (Lembaga Administrasi Negara, 2017). Sebagai bahan komparasi, saat ini indeks efektivitas pemerintah Indonesia masih jauh tertinggal dibandingkan dengan beberapa negara tetangga. Tabel 1 berikut ini menyajikan perbandingan indeks efektivitas pemerintah beberapa negara di kawasan Asia Tenggara.

**Tabel 1.** Indeks Efektivitas Pemerintah

Nomor	Negara	Indeks Efektivitas Pemerintah
1	Singapura	2,19
2	Malaysia	1,14
3	Thailand	0,34
4	Filipina	0,19
5	Indonesia	-0,01
6	Vietnam	-0,06

Sumber : Komisi Aparatur Sipil Negara (2016)

Pemerintah Republik Indonesia melakukan pembaharuan pada berbagai lini tata kelola pemerintahan menjadi lebih baik melalui reformasi birokrasi (Kemenpan RB, 2015). Menteri Pendayagunaan Aparatur negara dan Reformasi Birokrasi, Asman Abnur meminta kepada seluruh pegawai untuk melakukan kreasi dan inovasi dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik (SIPP Kemenpan, 2017). Upaya peningkatan kreativitas dan inovasi para abdi negara dapat dilakukan mulai dari level individu, dilanjutkan pada level kelompok hingga level organisasi (Eggers dan Singh, 2009).

Fakta saat ini menunjukkan bahwa inovasi belum menjadi budaya yang mengakar di kalangan para abdi negara di Indonesia (Kristiawan, 2016). Data Global Innovation Index (GII) menyajikan peringkat dan indeks inovasi berbagai negara di dunia. Pada tahun 2016, Indonesia menduduki peringkat ke 88 dari 128 negara dengan skor 29,1. Sedangkan pada tahun 2017, Indonesia mengalami peningkatan dengan menduduki peringkat ke 87 dari 127 negara dengan skor 30,1 (Global Innovation Index, 2016; 2017).

Pemerintah telah mengatur kebijakan pemberian insentif kepada pegawai yang kreatif sebagai salah satu pendekatan regulasi untuk meningkatkan kreativitas pegawai. *Kebijakan tersebut tertuang dalam Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 72/PMK.02/2015 tentang imbalan yang berasal dari penerimaan negara bukan pajak royalti paten kepada inventor. Kebijakan lainnya yang dilakukan oleh pemerintah adalah menggelar kompetisi inovasi pelayanan publik setahun sekali mulai tahun 2014.* Menurut sumber resmi pemerintah, inovasi pelayanan publik adalah terobosan jenis pelayanan publik baik yang merupakan gagasan/ide kreatif orisinal dan/atau

adaptasi/modifikasi yang memberikan manfaat bagi masyarakat, baik secara langsung maupun tidak langsung (Sinovik Kemenpan, 2017).

Kebijakan pemerintah untuk meningkatkan kreativitas pegawai telah mulai berdampak terhadap iklim kreativitas di lembaga pemerintah. Para abdi negara terdorong untuk menciptakan berbagai inovasi baru. *Kebijakan ini selaras dengan misi pemerintah dalam mewujudkan cita-cita di bidang inovasi yaitu satu lembaga, satu inovasi (one agency, one innovation) per tahun* (Sinovik Kemenpan, 2017). Bahkan, tiga inovasi dari pemerintah daerah Bayuwangi berhasil mengikuti kompetisi inovasi pelayanan publik tingkat internasional yang diselenggarakan oleh PBB di Den Haag tahun 2017 (Detik.com, 2017).

Berbagai penelitian sebelumnya telah meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi kreativitas pegawai. Akan tetapi, mayoritas penelitian tersebut meneliti kreativitas pegawai di sektor swasta. Penelitian kreativitas pegawai di sektor publik nyaris belum menjadi topik penelitian di kalangan para akademisi. Hingga saat ini, masih sangat minim penelitian tentang kreativitas pegawai pemerintah. Salah satu penelitian sebelumnya tentang kreativitas pegawai sektor publik telah diulas oleh Chughtai (2017). Penelitian tersebut mengulas tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kreativitas pegawai sektor publik yang bekerja pada rumah sakit pemerintah di Pakistan.

Kreativitas pegawai telah menjadi kebutuhan mendasar di era reformasi birokrasi. Oleh sebab itu, penelitian ini bertujuan untuk melakukan pengkajian terhadap berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kreativitas pegawai. Berbeda dengan berbagai penelitian sebelumnya tentang kreativitas, penelitian ini mencoba untuk meneliti tentang kreativitas pegawai yang bekerja di kantor/lembaga/kementerian pemerintahan di Indonesia. Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi pemerintah dalam rangka melakukan formulasi kebijakan dan pendekatan untuk menciptakan aparatur sipil negara yang kreatif. Bagi para akademisi, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan diskusi bersama di masa mendatang tentang penelitian selanjutnya di bidang kreativitas pegawai sektor publik

## KAJIAN TEORI

**Kreativitas Pegawai.** Kreativitas merupakan kemampuan pegawai dalam menciptakan serta mengimplementasi ide dan gagasan baru dalam bekerja (Ma, Cheng, Ribbens, dan Zhou, 2013). Pendapat lainnya dikemukakan oleh Sun, Zhang, Qi dan Chen (2012) yang mendefinisikan kreativitas sebagai kemampuan pegawai baik secara individu maupun kelompok dalam menciptakan gagasan baru yang mampu berkontribusi terhadap inovasi untuk keberlanjutan organisasi. Kreativitas pegawai merupakan kebutuhan instansi pemerintah di era reformasi birokrasi. Pegawai yang kreatif akan berkontribusi terhadap efektivitas pelayanan publik melalui berbagai inovasi (Salge dan Vera, 2012; Park, Song, Lim dan Kim, 2014; Torugsa dan Arundel, 2015).

Pendapat lainnya, Mittal dan Dhar (2015) mendefinisikan kreativitas sebagai kemampuan pegawai dalam menciptakan pemikiran baru yang konstruktif. Para pegawai menggunakan ilmu dan sumber daya yang mereka miliki untuk mewujudkan inovasi baru sesuai dengan kebutuhan lembaga. Terciptanya inovasi tidak terlepas dari perilaku inovatif para pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Zahra, Ahmad dan Waheed (2017) mendefinisikan perilaku inovatif sebagai kemampuan pegawai dalam mengimplementasikan gagasan kreativitas baru untuk memperbaiki kinerja baik pada level individu, unit kerja maupun organisasi secara menyeluruh.

Kreativitas merupakan proses awal dalam menciptakan inovasi. Kreativitas pada level individu diawali dengan proses identifikasi masalah dan berusaha menemukan solusi untuk menyelesaikan permasalahan tersebut. Sedangkan inovasi adalah kemampuan pegawai dalam menerapkan ide kreatif pada level organisasi. Para pegawai yang kreatif mempunyai kecenderungan

dalam menciptakan karya inovasi yang dapat diimplementasikan pada satuan kerja (Chughtai, 2014).

**Gaya Kepemimpinan *Ethical Leadership*.** Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat strategis dalam menunjang kesuksesan organisasi. Beberapa peran strategis pimpinan antara lain ikut berkontribusi dalam pembentukan nilai, sikap dan perilaku para pegawai di lingkungan kerjanya (Engelbrecht, Heine dan Mahembe, 2017). Pimpinan dengan menggunakan legitimasinya dapat mempengaruhi pembentukan nilai organisasi melalui bahasa, simbol dan ritual yang diterapkan. Selain itu, pimpinan juga berperan sebagai panutan (*role model*) bagi para pegawai. Segala bentuk tingkah lakunya dalam bekerja menjadi contoh bagi para pegawainya dalam melaksanakan tugas (Lu, 2014).

Gaya kepemimpinan *ethical leadership* efektif dalam menanamkan etika, integritas dan berbagai nilai positif lainnya bagi para pegawai (Thaler dan Helmig, 2015). Brown, Trevino dan Harrison (2005) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan *ethical leadership* tercermin dalam perilaku pimpinan kepada para bawahannya. Pimpinan membangun interaksi secara interpersonal dengan para pegawai sesuai dengan nilai-nilai organisasi serta mempromosikan perilaku tersebut melalui komunikasi dua arah, penguatan nilai-nilai dan pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan *ethical leadership* juga tercermin pada tingkah laku pimpinan dalam menjalankan kehidupan pribadinya sehari-hari yang tidak menyimpang dari nilai-nilai yang berlaku.

Gaya kepemimpinan *ethical leadership* menjalankan roda kepemimpinan berdasarkan nilai-nilai organisasi serta mengedepankan perilaku yang bermanfaat bagi para pegawainya dalam bekerja. Pimpinan juga meminimalisir berbagai kebijakan yang dapat merugikan para pegawainya (Mo dan Shi, 2015). Selain itu, pimpinan juga menginternalisasikan moral dan etika melalui berbagai tindakan yang mereka lakukan. Perilaku tersebut merupakan bentuk dari aktualisasi tiga atribut komponen gaya kepemimpinan *ethical leadership* yaitu menjadi *role model* bagi para pegawai, memperlakukan para pegawai dengan adil serta mengelola nilai-nilai organisasi secara efektif (Hassan, Wright dan Yukl, 2014).

**Leader Member Exchange.** *Leader member exchange* merupakan gambaran dari hubungan sosial yang terjalin antara pegawai dengan pimpinan. Gu, Tang dan Jiang (2013) mendefinisikan *leader member exchange* sebagai proses pertukaran sosial yang mencerminkan hubungan kerja antara pimpinan dengan para pegawai. Kualitas *leader member exchange* dalam sebuah organisasi akan terbina dengan baik melalui sikap saling mempercayai, saling menghargai dan saling menghormati antara pimpinan dengan bawahan dalam bekerja maupun dalam menjalin interaksi sosial lainnya.

Donnell, Yukl dan Taber (2012) menjelaskan bahwa para pimpinan membangun kualitas *leader member exchange* yang berbeda antar pegawai. Kualitas *leader member exchange* sangat bervariasi, ada pegawai yang menjalin kualitas hubungan yang kuat, sedangkan sebagian pegawai lainnya menjalin kualitas hubungan yang relatif lemah. Kualitas *leader member exchange* yang kuat akan berdampak positif terhadap kepuasan kerja, kinerja, komitmen organisasi, penurunan tingkat *turn over intention* dan peningkatan daya kreativitas pegawai.

Faktor intensitas interaksi juga menentukan kualitas *leader member exchange* yang terjalin. Pegawai yang sering berkomunikasi dengan pimpinannya serta menjalin interaksi yang baik akan berdampak terhadap peningkatan kualitas *leader member exchange* (Dadhich dan Bhal, 2008). Kualitas *leader member exchange* yang kuat mendorong para pegawai untuk berkontribusi terhadap organisasi melalui berbagai perilaku positif seperti peningkatan kualitas kinerja dan aktualisasi kreativitas. Sebaliknya, perilaku pimpinan yang otoriter dan membangun hubungan transaksional dalam memimpin akan memperlemah kualitas *leader member exchange* yang terjalin dengan para bawahannya (Son, Cho dan Kang, 2016).

**Motivasi Intrinsik.** Yoo, Han dan Huang (2012) mengemukakan bahwa motivasi merupakan faktor pendorong individu dalam melaksanakan tugasnya. Secara garis besar, faktor motivasi dapat ditinjau dengan menggunakan *self-determination theory*. Teori tersebut menjelaskan bahwa ada dua faktor yang mendorong individu dalam melakukan aktivitas yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Dorongan motivasi intrinsik sangat menentukan keberhasilan pegawai dalam menciptakan inovasi baru.

Edward dan Ryan (1985) dalam Feng, Zhang, Liu, Zhang dan Han (2016) mengemukakan bahwa motivasi intrinsik merupakan proses yang mendorong individu tertarik pada tugas yang dilaksanakan dan mengarahkan dirinya untuk terlibat dalam pekerjaan tersebut. Faktor intrinsik menjadi modal awal dalam menentukan tingkat kreativitas pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Para pegawai yang terdorong oleh faktor intrinsik akan mengarahkan semua kemampuannya untuk bekerja dengan baik maupun mengaktualisasikan berbagai kreativitas baru

Konsep motivasi intrinsik dapat dijelaskan dengan pendekatan *task-based definition* (Potipiron dan Ford, 2017). Pendekatan ini mengemukakan bahwa kesesuaian jenis pekerjaan dengan kemampuan pegawai sangat menentukan tingkat motivasi dalam melaksanakan tugas kerja. Para pegawai yang bekerja sesuai dengan bidang pekerjaan yang diminati akan lebih termotivasi dalam melaksanakan tugasnya. Sedangkan para pegawai yang bekerja tidak sesuai dengan bidang yang mereka minati akan menghadapi berbagai kendala dan berdampak negatif terhadap kinerja maupun kemampuan dalam berinovasi (Coelho, Augusto dan Lages, 2011).

**Pemberdayaan Psikologis.** Kesuksesan organisasi sangat tergantung pada kemampuan pimpinan dalam melakukan pemberdayaan terhadap para pegawainya. Amundsen dan Martinsen (2015) mengemukakan bahwa selama tiga dekade terakhir, intervensi dan praktik pemberdayaan telah muncul sebagai pendekatan penting untuk mendorong sikap dan perilaku konstruktif para pegawai. Pemberdayaan merupakan pergeseran dari metode kerja lama yang melakukan penekanan pada aspek hubungan hirarki pimpinan dengan pegawai menjadi paradigma kerja pendelegasian tugas dan wewenang kepada para pegawai.

Maynard, Mathieu, Gilson, Jr dan Cigularov (2012) mengemukakan bahwa pemberdayaan pegawai dapat ditempuh melalui dua pendekatan yaitu pemberdayaan struktural dan pemberdayaan psikologis. Pemberdayaan struktural dilakukan melalui *job design* dan *job characteristics* yang menekankan pada pendelegasian wewenang kepada para pegawai. Sedangkan pemberdayaan psikologis menekankan pada aspek peningkatan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Para pegawai akan bekerja maksimal sesuai dengan kapasitas potensial yang mereka miliki.

Pemberdayaan psikologis merupakan upaya peningkatan kapasitas pegawai dalam bekerja melalui penguatan pada empat dimensi yang meliputi *meaning*, *competence*, *self determination* dan *impact*. Dimensi *meaning* merupakan persepsi pegawai terhadap pekerjaannya sebagai bagian penting dalam kehidupan mereka. Dimensi *competence* merupakan kemampuan pegawai untuk menyelesaikan berbagai tugasnya dengan baik. Dimensi *self determination* merupakan kebebasan para pegawai untuk menentukan cara dan metode dalam bekerja. Sedangkan dimensi *impact* merupakan kepercayaan pegawai terhadap dirinya bahwa mereka dapat berkontribusi terhadap kemajuan organisasi (Ozarall, 2015; Jha, 2014).

## METODE

**Populasi dan Sampel Penelitian.** Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai negeri sipil di lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi RI. Metode

*quota sampling* digunakan dalam pengumpulan data karena mempertimbangkan keterwakilan antar elemen populasi (Cooper dan Schindler, 2006). Pengambilan sampel penelitian mempertimbangkan keterwakilan elemen populasi berdasarkan unit kerja tingkat eselon I secara proporsional. Jumlah populasi penelitian adalah sebanyak 1823 responden. Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini menggunakan formula Slovin. Berdasarkan rumus tersebut, maka jumlah sampel yang dibutuhkan adalah sebanyak 328 responden.

**Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.** Menurut Zhou dan George (2001) kreativitas merupakan kemampuan pegawai dalam menciptakan berbagai ide dan gagasan baru baik berupa produk, layanan, proses dan prosedur dalam bekerja. Pengukuran kreativitas menggunakan instrumen yang diadopsi dari indikator yang dikemukakan oleh Zhou dan George (2001). Gaya kepemimpinan *ethical leadership* merupakan perilaku pimpinan yang sesuai dengan norma dalam menjalankan kehidupannya sehari-hari maupun berinteraksi secara interpersonal dengan pegawai serta mempromosikan perilaku tersebut kepada para pegawainya melalui komunikasi dua arah, penguatan nilai-nilai dan pengambilan keputusan (Brown, Trevino dan Harrison, 2005). Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel gaya kepemimpinan *ethical leadership* diadopsi dari indikator yang dikemukakan Brown Trevino dan Harrison (2005).

*Leader member exchange* menurut Scandura dan Graen (1984) adalah kualitas hubungan yang terbangun antara pimpinan dengan pegawainya dalam bekerja. Pengukuran variabel *leader member exchange* dilakukan dengan menggunakan indikator yang diadopsi dari Scandura dan Graen (1984). Motivasi intrinsik menurut Grant (2008) adalah keinginan para pegawai untuk melaksanakan tugas yang didasarkan pada minat dan kenikmatan dalam bekerja. Pengukuran motivasi intrinsik dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan indikator yang diadopsi dari Grant (2008). Pemberdayaan psikologis menurut Spreitzer (1995) merupakan upaya untuk mendorong kemampuan pegawai dalam bekerja melalui penguatan empat aspek yang meliputi *meaning, competence, self determination, dan impact*. Pengukuran pemberdayaan psikologis dilakukan dengan menggunakan indikator yang diadopsi dari Spreitzer (1995). Pengukuran semua variabel dalam penelitian menggunakan skala *likert* dengan rentang 1 (sangat tidak setuju) hingga 7 (sangat setuju).

### Hipotesis Penelitian

**Gaya Kepemimpinan *Ethical Leadership* dan motivasi intrinsik.** Feng, Zhang, Liu, Zhang dan Han (2016) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan *ethical leadership* berdampak terhadap peningkatan motivasi intrinsik para pegawai. Faktor tersebut didorong oleh peran pimpinan dalam menjelaskan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) para pegawai dalam bekerja. Peningkatan pemahaman pegawai tentang tugas dan fungsinya dapat mendorong mereka untuk bekerja secara mandiri dan menciptakan berbagai ide kreatif yang dapat membantu mereka dalam melaksanakan tugas kerja.

Yidong dan Xinxin (2013) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan *ethical leadership* dapat mempengaruhi kreativitas melalui mekanisme kognitif dan mekanisme motivasional. Mekanisme kognitif merupakan sikap pimpinan yang memberi kesempatan kepada para pegawai untuk menerapkan gagasan dan kreativitas baru dalam bekerja. Sedangkan mekanisme motivasional adalah sikap pimpinan yang memperlakukan pegawai dengan penuh penghormatan dan kepedulian terhadap pengembangan kapasitas dalam bekerja. Kedua mekanisme tersebut mendorong para pegawai untuk melakukan pengembangan kreativitas dan inovasi dalam melaksanakan tugas kerja. Hipotesis 1: Gaya kepemimpinan *ethical leadership* berpengaruh positif terhadap motivasi intrinsik pegawai

**Gaya Kepemimpinan *Ethical leadership* dan *leader member exchange*.** Qian, Wang, Han dan Song (2017) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan *ethical leadership* berdampak positif terhadap peningkatan kualitas *leader member exchange*. Faktor pendorongnya adalah karakteristik pimpinan yang bergaul penuh keakraban dengan para pegawainya. Pola pergaulan tersebut akan memperkuat interaksi serta membangun hubungan timbal balik yang efektif antara pimpinan dengan para pegawai di unit kerja masing-masing.

Pendapat lainnya dikemukakan oleh Garg dan Dhar (2017) menyebutkan bahwa sikap dan perlakuan pimpinan terhadap pegawainya akan berdampak terhadap kualitas *leader member exchange*. Pimpinan yang jujur, dapat dipercaya, mampu membuat keputusan yang tepat serta mengakomodir aspirasi pegawai akan memperkuat kualitas *leader member exchange*. Faktor lainnya adalah perlakuan pimpinan kepada pegawainya dengan penuh penghormatan dan saling mempercayai dalam melaksanakan berbagai tugas kerja (Yukl, Mahsud, Hassan dan Prussia, 2013).

Xu, Huang, Lam dan Miao (2012) mengemukakan bahwa sikap pimpinan yang ramah dalam memimpin para pegawai akan berdampak terhadap kualitas *leader member exchange* yang tinggi. Sebaliknya, pola pengawasan secara ketat dan kaku akan memperlemah kualitas hubungan pimpinan dengan para bawahannya. Pola pengawasan ketat berdampak pada hilangnya otonomi pegawai dalam bekerja dan mengekang kebebasan para pegawai untuk mengimplementasikan kreativitasnya. Para pegawai menganggap pengawasan secara ketat dan kaku merupakan bentuk ketidakpercayaan pimpinan dan ketidakpuasan terhadap kinerja mereka (Martin, Liao dan Campbell, 2013).

Hipotesis 2 : Gaya kepemimpinan *ethical leadership* berpengaruh positif terhadap *leader member exchange*

**Gaya Kepemimpinan *Ethical leadership* dan pemberdayaan psikologis pegawai.** Duan, Liu dan Che (2018) mengemukakan bahwa pemberdayaan psikologis dipengaruhi oleh perilaku pimpinan dalam organisasi. Para pegawai akan merasakan kondisi psikologis yang baik ketika dapat menjalin komunikasi yang efektif dengan para pimpinannya. Pendapat lainnya juga dikemukakan oleh Laschinger, Finegan dan Wilk (2009) yang menyebutkan bahwa para pegawai akan merasakan kondisi psikologis yang baik ketika pimpinannya memberi ruang untuk mengakses informasi, memberi dukungan sumber daya dalam bekerja serta memberi pelatihan yang dapat meningkatkan kompetensi kerja.

Chughtai (2014) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan *ethical leadership* berdampak positif terhadap pemberdayaan psikologis pegawai melalui tiga faktor. Faktor pertama, peran pimpinan dalam meningkatkan makna kerja pegawai dengan cara menjelaskan sejauh mana hasil kerja mereka berkontribusi terhadap kemajuan organisasi. Faktor kedua adalah kepedulian para pimpinan terhadap kebutuhan pengembangan kompetensi pegawainya dalam bekerja. Kepedulian tersebut berdampak pada kebijakan pimpinan dalam menempatkan para pegawai sesuai dengan kompetensi yang mereka miliki. Faktor ketiga adalah kebijakan pimpinan yang melibatkan para pegawai dalam proses pengambilan keputusan dan memperkuat otonomi kerja.

Hipotesis 3: Gaya kepemimpinan *ethical leadership* berpengaruh positif terhadap pemberdayaan psikologis pegawai

***Leader member exchange* dan kreativitas pegawai.** Kanfer dan Ackerman (1989) dalam Chua, Roth dan Lemoine (2015) mengemukakan bahwa pengaruh *leader member exchange* terhadap kreativitas dapat dilihat ditinjau dengan pendekatan *resource allocation theory*. Pendekatan tersebut menjelaskan bahwa para pegawai mengalokasikan keterbatasan sumber daya yang dimiliki untuk bekerja dan melakukan berbagai aktivitas lain di luar rutinitas kerja. Sebagai kegiatan di luar rutinitas, aktualisasi kreativitas membutuhkan dukungan dari para pimpinan. Pegawai yang menjalin

kualitas *leader member exchange* yang baik dengan pimpinannya akan memperoleh dukungan lebih besar dalam mengaktualisasikan berbagai kreativitas baru.

Pan, Sun dan Chow (2012) menyebutkan dua pendekatan yang dapat digunakan untuk menggambarkan hubungan *leader member exchange* terhadap peningkatan kreativitas pegawai yaitu *motivational model* dan *social exchange model*. Pendekatan *motivational model* dilakukan dengan mendorong otonomi kerja dan pengembangan kompetensi pegawai sesuai dengan kebutuhan masing-masing individu. Otonomi kerja dan pengembangan kompetensi berdampak terhadap peningkatan kualitas kinerja dan pengembangan daya kreativitas pegawai. Sedangkan pendekatan *social exchange model* adalah perlakuan pimpinan secara adil kepada bawahannya dalam bekerja yang berdampak terhadap pembentukan perilaku positif pegawai sesuai dengan nilai-nilai organisasi.

Pendapat lainnya dikemukakan Qu, Janssen dan Shi (2015) menyebutkan bahwa faktor *leader member exchange* berpengaruh positif terhadap kreativitas. Para pegawai yang menjalin kualitas *leader member exchange* yang baik dengan pimpinannya akan mendapat tugas baru dan pengembangan kompetensi yang terbentuk secara tidak langsung melalui berbagai interaksi sosial. Selain itu, pimpinan memberi dukungan kepada pegawainya dalam menjalankan berbagai tugas baru. Para pegawai dapat berpartisipasi dengan baik dalam menciptakan inovasi dan perencanaan pengembangan organisasi (Yan, Fengying, Jian dan Baiyin, 2015; Volmer, Spurk dan Niessen, 2012).

Hipotesis 4 : *Leader member exchange* berpengaruh positif terhadap kreativitas pegawai

**Motivasi intrinsik dan kreativitas pegawai.** Motivasi intrinsik pegawai berdampak terhadap peningkatan kreativitas dalam bekerja (Zhang dan Gheibi, 2015; Zhang dan Bartol, 2010). Motivasi intrinsik mendorong para pegawai untuk menciptakan kreativitas yang didasarkan pada minat, rasa ingin tahu dan keinginan untuk belajar secara berkelanjutan. Para pegawai yang bekerja karena dorongan dari motivasi intrinsik akan berani menanggung resiko dan percaya diri dalam menciptakan berbagai inovasi. Mereka juga melaksanakan tugas dengan penuh konsentrasi ketika mendapatkan penugasan baru yang menantang dan rumit dari pimpinannya (Hur, Moon dan Jun, 2016).

Yidong dan Xinxin (2013) meneliti relevansi pengaruh motivasi intrinsik terhadap kreativitas pegawai sektor publik di China. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor motivasi intrinsik berpengaruh terhadap peningkatan kreativitas. Kualitas motivasi intrinsik yang baik menjadi faktor pendorong bagi para pegawai untuk melakukan berbagai perilaku positif dan kreativitas baru dalam bekerja. Motivasi intrinsik pegawai di sektor publik akan mendorong mereka dalam melakukan berbagai inovasi yang sesuai dengan kebutuhan peningkatan kualitas pelayanan publik lembaga.

Hipotesis 5 : Motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap peningkatan kreativitas pegawai.

**Pemberdayaan psikologis dan kreativitas pegawai.** Pemberdayaan psikologis berdampak positif terhadap peningkatan daya kreativitas para pegawai (Seibert, Gang Wang dan Courtright, 2011). Pemberdayaan psikologis memberi penekanan pada empat aspek yang meliputi *meaning*, *competence*, *self determination* dan *impact*. Penguatan empat aspek tersebut akan mempengaruhi kemampuan kreativitas pegawai dalam menciptakan berbagai inovasi baru (Ozarall, 2015).

Hasil penelitian Ouyanga, Zhou dan Qu (2015) menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis berkorelasi positif terhadap peningkatan kreativitas. Semakin baik kondisi psikologis pegawai, semakin besar daya kreativitas mereka dalam bekerja. Kondisi psikologis yang baik dapat mendorong para pegawai untuk melakukan aktualisasi kreativitas menjadi inovasi baru sesuai

dengan kebutuhan organisasi dalam melakukan pembenahan kualitas pelayanan kepada para pemangku kepentingan.

Faktor pemberdayaan psikologis sangat penting untuk menstimulasikan inisiatif pegawai dalam bekerja. Peran pimpinan dalam memberi pengarahan dan bimbingan kerja akan memperkuat kompetensi pegawai dalam melaksanakan tugas. Kompetensi pegawai yang kuat akan memudahkan mereka dalam melakukan berbagai aktivitas dengan baik dan penuh percaya diri (Sinha, Priyadarshi dan Kumar, 2016).

Hipotesis 6 : Pemberdayaan psikologis pegawai berpengaruh positif terhadap peningkatan kreativitas pegawai

**Gaya Kepemimpinan *Ethical leadership* dan kreativitas pegawai.** Kepemimpinan merupakan katalisator dalam mendorong kreativitas pegawai. Ma, Cheng, Ribbens, dan Zhou (2013) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan *ethical leadership* berdampak positif terhadap peningkatan kreativitas pegawai. Faktor pendorongnya adalah sikap pimpinan yang penuh integritas, kejujuran, perhatian, keterbukaan, penekanan pada aspek moralitas, keadilan dan otonomi kerja. Karakteristik pimpinan tersebut dapat meminimalisir berbagai kendala yang dihadapi para pegawai dalam menciptakan inovasi pada satuan kerja masing-masing.

Avey, Wernsing dan Palanski (2012) juga mengemukakan bahwa penerapan gaya kepemimpinan *ethical leadership* berdampak terhadap peningkatan kreativitas pegawai. Faktor pemicunya adalah pimpinan memberi kesempatan kepada para pegawai untuk mengaktualisasi kreativitas dalam bekerja. Kesempatan aktualisasi kreativitas terbangun dari pola komunikasi dua arah antara pimpinan dengan para pegawai dalam melaksanakan tugas kerja. Pola komunikasi dua arah memudahkan para pegawai untuk mengemukakan gagasan kreativitas baru serta menjadi sarana bagi para pimpinan dalam memberi dukungan dan pembinaan implementasi kreativitas pada satuan kerjanya (Ma, Cheng, Ribbens, dan Zhou, 2013).

Hipotesis 7 : *ethical leadership* berpengaruh positif terhadap kreativitas pegawai

**Metode Pengolahan dan Analisis Data.** Pengolahan dalam penelitian ini terdiri statistik deskriptif dan *Structural Equation Modeling* (SEM). Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan program Lisrel dengan tingkat kepercayaan 95%. Hipotesis penelitian dapat diterima apabila nilai absolut *t-values* lebih besar atau sama dengan 1,96. Angka *t-values* yang bernilai lebih besar atau sama dengan 1,96 menunjukkan bahwa hasil penelitian sesuai dengan hipotesis yang diajukan (Wijanto, 2015).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

**Statistik Deskriptif.** Statistik deskriptif bertujuan untuk melihat kecenderungan persepsi responden terhadap variabel penelitian. Data disajikan dalam bentuk tabel berupa nilai rata-rata (*mean*) dari setiap item pertanyaan dalam kuesioner. Nilai rata-rata dari setiap butir pertanyaan dikelompokkan dalam tiga katagori dengan menggunakan rumus kelas yang dikemukakan oleh Sugiyono (2013). Pengelompokan kategori nilai rata-rata (*mean*) menggunakan kategori nilai sebagaimana pada tabel 2 berikut.

**Tabel 2 . Kategori Nilai Mean Variabel Penelitian**

Kategori	Nilai Mean
Tinggi	5,01 s.d 7,00
Sedang	3,01 s.d 5,00
Rendah	1,00 s.d 3,00

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2018)

Secara keseluruhan, respon yang diberikan oleh pegawai terhadap indikator pengukuran variabel adalah tinggi. Secara lebih rinci, statistik deskriptif setiap indikator pengukuran masing-masing variabel disajikan dalam tabel 3 berikut ini.

**Tabel 3. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian**

No	Variabel	Indikator Pengukuran Variabel	Keterangan
1	<i>Ethical Leadership</i>	EL1,EL2,EL3,EL4,EL5,EL6,EL7,EL8,EL9 dan EL10	Tinggi
2	Motivasi Intrinsik	IM1, IM2, IM3 dan IM4	Tinggi
3	<i>Leader Member Exchange</i>	LMX1,LMX3,LMX4,LMX5,LMX6 dan LMX7	Tinggi
		LMX2	Sedang
4	Pemberdayaan Psikologis	PE1,PE2,PE3,PE4,PE5,PE6,PE7,PE8,PE9 dan PE10	Tinggi
		PE11 dan PE12	Sedang
5	Kreativitas Pegawai	EC1,EC2,EC3,EC4,EC5,EC6,EC7 dan EC8	Tinggi

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2018)

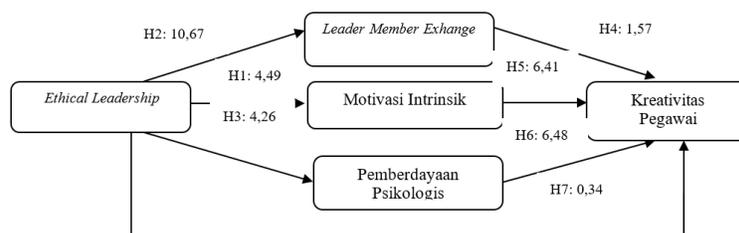
**Uji Validitas dan Reliabilitas.** Indikator pengukuran dikatakan valid apabila nilai *standardized factor loading* lebih besar atau sama dengan 0,5. Variabel dikatakan reliabel apabila nilai *composite reliability* (CR) minimal 0,7 (Wijanto, 2015). Setelah pengujian validitas, semua indikator pengukuran variabel dinyatakan valid kecuali lima indikator pengukuran dari variabel pemberdayaan psikologis yaitu PE1, PE2, PE3, PE4 dan PE6. Kelima indikator yang tidak valid, tidak dilibatkan pada tahapan analisis selanjutnya. Adapun hasil pengujian reliabilitas menunjukkan semua variabel penelitian dinyatakan reliabel. Tabel di bawah ini menyajikan hasil uji validitas dan reliabilitas variabel penelitian sebagai berikut.

**Tabel 4. Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas**

Variabel	Jumlah Item	Validitas		Factor Loading	CR Model
		Valid	Tidak Valid		
<i>Ethical Leadership</i>	10	10	-	0,61-0,83	0,937
<i>Leader Member Exchange</i>	7	7	-	0,71-0,78	0,897
Pemberdayaan Psikologis	12	7	5	0,56-0,76	0,860
Motivasi Intrinsik	4	4	-	0,76-0,91	0,920
Kreativitas Pegawai	8	8	-	0,74-0,84	0,942

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2018)

**Hasil Pengujian Hipotesis.** Hasil pengujian hipotesis dapat dilihat berdasarkan nilai *t-value* yang terdapat pada *out put* lisrel pada bagian lintasan *basic model t-value*. Dengan menggunakan tingkat kepercayaan 95%, hipotesis penelitian diterima apabila nilai *t-values* lebih besar atau sama dengan 1,96 (nilai absolut). Angka *t-values* yang bernilai lebih besar atau sama dengan 1,96 menunjukkan bahwa hasil penelitian sesuai dengan hipotesis yang diajukan (Wijanto, 2015). Secara lebih rinci, kesimpulan hasil pengujian hipotesis disajikan dalam gambar berikut ini :



Gambar 1. Hasil Pengujian Hipotesis

## Pembahasan

### Analisis Pengaruh *Ethical Leadership* Terhadap Motivasi Intrinsik Pegawai.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan *ethical leadership* berpengaruh terhadap motivasi intrinsik. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis H1 dapat diterima. Penelitian ini selaras dengan beberapa penelitian terdahulu (Yidong dan Xinxin, 2013; Feng, Zhang, Liu, Zhang dan Han, 2016; Podolny, Khurana, dan Hill-Popper, 2004). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *ethical leadership* yang diterapkan oleh pimpinan akan berdampak terhadap peningkatan motivasi intrinsik pegawai dalam bekerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Republik Indonesia.

Beberapa faktor menjadi penyebab gaya kepemimpinan *ethical leadership* berdampak terhadap motivasi intrinsik pegawai. Tymon, Stumpf, dan Doh (2010) mengemukakan bahwa karakteristik gaya kepemimpinan *ethical leadership* mendorong para pegawai untuk memahami tugas pokok dan fungsi yang mereka emban dalam organisasi. Para pimpinan juga memberi contoh dengan keteladanan dalam bekerja serta mengkomunikasikan nilai-nilai organisasi kepada para pegawainya. Hoogh dan Hartog (2008) mengemukakan bahwa karakteristik lain dari gaya kepemimpinan *ethical leadership* adalah melakukan pendelegasian wewenang dalam pelaksanaan tugas kepada para pegawai pada satuan kerja masing-masing. Peningkatan pemahaman pegawai terhadap tugas dan nilai-nilai organisasi serta pendelegasian wewenang akan meningkatkan motivasi intrinsik melalui peningkatan partisipasi dan keterlibatan pegawai dalam bekerja (Yidong dan Xinxin, 2013).

Pimpinan unit kerja di Kemendesa meningkatkan motivasi intrinsik para pegawai melalui perannya dalam melakukan pembinaan kepegawaian dan berperan sebagai *role model* pada satuan kerja masing-masing. Pembinaan kepegawaian dilakukan melalui peran pimpinan dalam menjelaskan standar operasional prosedur (SOP) yang berlaku melalui *in-house training* kepada bawahannya di unit kerja masing-masing. Kegiatan tersebut akan meningkatkan kompetensi dan pemahaman pegawai terhadap tugas yang mereka laksanakan. Para pimpinan unit kerja melalui keteladanannya menyebarkan nilai-nilai organisasi yang dianut di internal Kemendesa kepada para bawahannya. Pemahaman nilai-nilai organisasi dan standar operasional prosedur (SOP) yang berlaku dapat meningkatkan motivasi intrinsik pegawai karena mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan mudah dalam bekerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Republik Indonesia.

### Analisis Pengaruh *Ethical Leadership* Terhadap *Leader Member Exchange*.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *ethical leadership* berpengaruh terhadap peningkatan kualitas *leader member exchange* di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hipotesis H2 diterima. Pengujian hipotesis ini selaras dengan beberapa penelitian terdahulu (Qian, Wang, Han dan Song, 2017; Dhar, 2016; Walumbwa, Maye, Wang, Wang, Workman dan Christensen, 2011). Kualitas

gaya kepemimpinan *ethical leadership* yang baik memberi kesempatan kepada para pegawai untuk membangun interaksi positif antara pimpinan dengan bawahannya dalam bekerja.

Pengaruh gaya kepemimpinan *ethical leadership* terhadap *leader member exchange* disebabkan oleh kepribadian pimpinan yang jujur dan dapat dipercaya serta bertindak sesuai dengan nilai-nilai yang dianut dalam organisasi (Qian, Wang, Han dan Song, 2017; Dhar, 2016). Kepribadian pimpinan yang baik berdampak pada terbinanya hubungan yang efektif dan harmonis antara pimpinan dengan para bawahan di Kemendesa. Para pegawai menjalin hubungan dengan pimpinannya tidak hanya sebatas pada hubungan formal sebagai atasan dan bawahan pada sebuah institusi. Pimpinan dan bawahan menjalin hubungan di luar tugas formal yang dapat mendukung pengembangan kapasitas kedua belah pihak maupun pertukaran informasi melalui interaksi sosial.

Intensitas interaksi yang tinggi antara pimpinan dengan pegawai akan memperkuat kualitas *leader member exchange*. Pegawai yang sering berinteraksi dengan pimpinan, akan terbangun hubungan *leader member exchange* yang kuat. Sebaliknya, pegawai yang jarang berinteraksi dengan pimpinan akan terbangun kualitas *leader member exchange* yang rendah. Kualitas *leader member exchange* yang rendah tercermin dari interaksi yang hanya sebatas urusan formal dalam bekerja (Neubert, Wu dan Roberts, 2013). Pegawai yang menjain kualitas *leader member exchange* yang tinggi dengan pimpinannya akan memperoleh akses untuk belajar berbagai ilmu dan pengetahuan baru secara langsung dari pimpinannya yang bermanfaat terhadap peningkatan kompetensi dalam bekerja.

**Analisis Pengaruh *Ethical Leadership* Terhadap Pemberdayaan Psikologis Pegawai.** Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *ethical leadership* berpengaruh terhadap pemberdayaan psikologis pegawai di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Republik Indonesia. Hasil Pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hipotesis H3 diterima. Penelitian ini senada dengan beberapa penelitian sebelumnya (Javed, Khan, Bashir dan Arjoon, 2016; Sinha, Priyadarshi dan Kumar, 2015; Jha, 2017) yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan *ethical leadership* dalam sebuah organisasi akan meningkatkan kondisi psikologis para pegawai dalam melaksanakan tugas kerja.

Javed, Khan, Bashir dan Arjoon (2016) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan *ethical leadership* memberi kesempatan kepada para pegawai untuk mengimplementasikan kreativitas dalam bekerja. Kesempatan implementasi kreativitas di Kemendesa tercermin dari kebijakan pimpinan yang memberi otoritas kepada para pegawai untuk melakukan penataan proses pelayanan publik secara intuitif pada satuan kerja masing-masing (Kemendesa, 2017). Kebijakan ini berdampak positif terhadap pemberdayaan psikologis pegawai. Para pegawai akan merasa puas dan bangga karena gagasan kreativitas yang mereka ciptakan tidak sia-sia dan dapat berkontribusi dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik pada satuan kerja masing-masing.

Pimpinan unit kerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi melakukan pemberdayaan psikologis melalui perannya sebagai pembina pada satuan kerja masing-masing. Pimpinan melakukan pembinaan dan pendampingan bagi para pegawai untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik. Pendampingan dan pembinaan yang dilakukan oleh pimpinan berdampak terhadap peningkatan kapabilitas kerja para pegawai. Kapabilitas yang memadai akan berdampak terhadap peningkatan rasa percaya diri para pegawai dalam melaksanakan berbagai tugas kerja sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi (Ouyanga, Zhou dan Qu, 2015).

**Analisis Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap Kreativitas Pegawai.**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel *leader member exchange* tidak berpengaruh terhadap kreativitas. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hipotesis H4 ditolak. Penelitian

ini mengkonfirmasi bahwa kualitas *leader member exchange* yang terbangun antara pimpinan dengan pegawai di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Republik Indonesia belum berdampak terhadap peningkatan kreativitas pegawai dalam bekerja. Kualitas *leader member exchange* yang terbangun harus diiringi oleh berbagai faktor lainnya agar mampu berdampak terhadap peningkatan kreativitas.

Volmer, Spurk dan Niessen (2012) mengemukakan bahwa pengaruh *leader member exchange* terhadap kreativitas akan semakin kuat dengan adanya otonomi pegawai dalam bekerja. Pimpinan Kemendesa perlu menyusun kebijakan yang dapat memperkuat otonomi pegawai dalam bekerja. Teknis pelaksanaan otonomi kerja dapat disusun lebih lanjut oleh pucuk pimpinan lembaga sesuai dengan regulasi yang berlaku. Para pegawai perlu diberi keleluasaan dalam melakukan berbagai inovasi sesuai dengan kebutuhan satuan kerja masing-masing. Kriteria terpenting dari inovasi yang diciptakan adalah meningkatkan kualitas pelayanan publik sesuai dengan cita-cita pelaksanaan reformasi birokrasi (Kemenpan, 2015).

Faktor ekspektasi pimpinan terhadap kreativitas juga berdampak terhadap peningkatan pengaruh *leader member exchange* terhadap kreativitas pegawai (Yan, Fengying, Jian dan Baiyin, 2015). Ekspektasi pimpinan terhadap kreativitas diwujudkan dalam bentuk dorongan pimpinan kepada pegawainya untuk menciptakan kreativitas baru. Pimpinan perlu menjelaskan secara detail kebutuhan inovasi yang dibutuhkan oleh Kemendesa berdasarkan target pencapaian akhir dalam satu periode pelaksanaan reformasi birokrasi. Para pegawai dan pimpinan dapat mendiskusikan gagasan kreativitas serta melakukan penyempurnaan sebelum diimplementasikan pada tingkat satuan kerja. Harapannya, para pegawai menjadi lebih berani dan lebih siap dalam menerapkan gagasan kreativitas menjadi inovasi baru.

Faktor dukungan pimpinan kepada pegawainya untuk melakukan aktualisasi kreativitas juga memperkuat pengaruh *leader member exchange* terhadap kreativitas pegawai (Chua, Roth dan Lemoine, 2015). Dukungan pimpinan dapat diaktualisasikan melalui penyediaan fasilitas dan sarana penunjang yang bermanfaat bagi para pegawai dalam menciptakan inovasi baru. Peran lainnya dari pimpinan adalah memfasilitasi penerapan inovasi dalam bekerja serta proaktif dalam melakukan penyempurnaan berdasarkan hasil evaluasi dari penerapan inovasi tersebut.

### **Analisis Pengaruh Motivasi Intrinsik Terhadap Kreativitas Pegawai.**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh terhadap kreativitas pegawai. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hipotesis H5 diterima. Hasil penelitian ini selaras dengan beberapa penelitian sebelumnya (Yidong dan Xinxin, 2013; Feng, Zhang, Liu, Zhang dan Han, 2016; Zhang dan Bartol, 2010). Motivasi intrinsik merupakan komponen yang sangat penting bagi pegawai dalam menciptakan berbagai kreativitas baru sesuai potensi dan kemampuan yang mereka miliki. Kondisi motivasi intrinsik yang baik akan mendorong para pegawai untuk mengeksplorasi berbagai kemampuannya dalam menciptakan inovasi sesuai dengan kebutuhan organisasi (Piccolo, Greenbaum, Hartog dan Folger, 2010).

Para pegawai di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Republik Indonesia proaktif menciptakan gagasan baru dalam bekerja. Pegawai termotivasi menciptakan kreativitas baru karena menikmati tugas pokok dan fungsi pekerjaan yang mereka laksanakan. Fakta ini tercermin dari indikator dengan kode IM1 sebagai indikator motivasi intrinsik yang memperoleh nilai rata-rata (*mean*) tertinggi. Indikator IM1 menunjukkan bahwa para pegawai mencari cara baru yang dapat meningkatkan kinerja dan mendorong efisiensi dalam melakukan proses pelayanan publik pada satuan kerja masing-masing.

Fakta lainnya tentang sikap proaktif pegawai Kemendesa dalam menciptakan inovasi tergambar dalam pandangan para pegawai tentang kreativitas di lembaga pemerintah. Pada bagian jawaban pertanyaan terbuka, sebagian besar responden berpendapat bahwa kreativitas sangat

penting di era reformasi birokrasi. Mereka terdorong untuk menciptakan inovasi baru sebagai bentuk kontribusi dalam menyukseskan agenda reformasi birokrasi khususnya di bidang peningkatan kualitas pelayanan publik sesuai dengan sasaran yang tercantum pada *road map* reformasi birokrasi tingkat instansional di lingkungan Kemendesa periode 2017-2019.

#### **Analisis Pengaruh Pemberdayaan Psikologis Terhadap Kreativitas Pegawai.**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel pemberdayaan psikologis berpengaruh terhadap kreativitas pegawai. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hipotesis H6 diterima. Penelitian ini selaras dengan beberapa hasil penelitian terdahulu (Ozarall, 2015; Ouyanga, Zhou dan Qu, 2015). Pemberdayaan psikologis pegawai yang dilakukan selama ini di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Republik Indonesia telah berdampak terhadap kreativitas pegawai dalam bekerja.

Kondisi psikologis yang baik dapat mendorong para pegawai untuk merealisasikan berbagai gagasan kreativitas menjadi inovasi baru. Pemberdayaan psikologis yang baik tidak terlepas dari peran pimpinan dalam menyusun kebijakan di bidang kepegawaian yang mampu mendorong peningkatan kondisi psikologis pegawai dalam bekerja (Ozarall, 2015). Pemberdayaan psikologis pegawai di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi telah menjadi agenda penting dan mendapat perhatian para pimpinan sebagai salah satu bagian dari pelaksanaan reformasi birokrasi di tingkat instansi (Kemendesa, 2017).

Pemberdayaan psikologis pegawai di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi diawali dengan identifikasi berbagai faktor yang mendorong ketidakberdayaan pegawai dalam bekerja. Informasi tentang kendala kerja para pegawai menjadi acuan awal bagi pimpinan dalam menyusun kebijakan di bidang pembinaan kepegawaian (Kemendesa, 2017). Langkah selanjutnya, pimpinan melakukan pendidikan dan pelatihan secara berkelanjutan yang berkelanjutan bertujuan untuk meminimalisir berbagai kendala yang dihadapi dalam bekerja maupun beradaptasi dengan lingkungan baru yang semakin dinamis.

#### **Analisis Pengaruh *Ethical Leadership* Terhadap Kreativitas Pegawai.**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *ethical leadership* tidak berpengaruh terhadap kreativitas pegawai. Hasil pengujian hipotesis menyimpulkan bahwa hipotesis H7 ditolak. Gaya kepemimpinan *ethical leadership* dapat berpengaruh terhadap peningkatan kreativitas pegawai melalui peran mediasi variabel lainnya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi intrinsik dan pemberdayaan psikologis memediasi pengaruh gaya kepemimpinan *ethical leadership* terhadap kreativitas pegawai di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Republik Indonesia. Peningkatan motivasi intrinsik dan penguatan kondisi psikologis akan mendorong para pegawai untuk menciptakan berbagai inovasi baru.

Hasil penelitian ini selaras dengan beberapa Penelitian sebelumnya yang menyimpulkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan *ethical leadership* terhadap kreativitas pegawai perlu dimediasi oleh variabel lainnya., Duan, Lui dan Che (2018) mengemukakan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan *ethical leadership* terhadap kreativitas dimediasi oleh sikap pegawai yang mau menanggung resiko (*willingness to take risk*). Sikap tersebut sangat penting untuk memperkuat mental pegawai jika menghadapi berbagai resiko dalam proses penerapan inovasi. Beberapa kemungkinan resiko yang akan dihadapi seperti kegagalan implementasi maupun penolakan dari elemen organisasi. Sikap pegawai yang mau menanggung resiko akan memperkuat keinginan dan keberanian mereka untuk melakukan aktualisasi kreativitas dalam bekerja.

## PENUTUP

**Kesimpulan.** Hasil penelitian di Kemendesa menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan *ethical leadership* tidak berpengaruh secara langsung terhadap kreativitas pegawai. Akan tetapi, pengaruh gaya kepemimpinan *ethical leadership* terhadap kreativitas dimediasi oleh variabel pemberdayaan psikologis dan motivasi intrinsik. Sedangkan variabel *leader member exchange* tidak memediasi hubungan tersebut.

**Implikasi Manajerial.** Hasil penelitian merekomendasikan beberapa implikasi manajerial untuk meningkatkan kreativitas pegawai dalam bekerja. Pertama, Kemendesa perlu memperketat uji kompetensi dan menetapkan standar kelayakan minimum yang spesifik sebagai prasyarat bagi pegawai untuk mengisi berbagai jenis jabatan. Kesesuaian kompetensi dengan jabatan akan meningkatkan motivasi intrinsik dalam bekerja. Para pegawai menjadi lebih tertarik dengan pekerjaannya dan terdorong untuk melaksanakan tugas dengan baik karena menikmati setiap tugas yang mereka laksanakan (Feng, Zhang, Liu, Zhang dan Han, 2016).

Kedua, Pimpinan Kemendesa perlu memperkuat pemberdayaan psikologis pegawai melalui analisis kebutuhan pengembangan kepegawaian secara spesifik dan bervariasi sesuai dengan kebutuhan masing-masing individu. Sebagai langkah awal, pimpinan mendokumentasikan keahlian yang dimiliki oleh pegawai serta pengembangan kemampuan yang dibutuhkan. Intervensi berdasarkan kebutuhan bertujuan untuk memberi dampak signifikan terhadap peningkatan kompetensi. Kompetensi yang memadai akan memperkuat rasa percaya diri pegawai dalam melaksanakan berbagai tugas kelembagaan dan menciptakan inovasi baru sesuai dengan kebutuhan instansi (Potipiron dan Ford, 2017; Coelho, Augusto dan Lages, 2011).

Ketiga, Pusat Pendidikan dan Pelatihan (Pusdiklat) perlu berperan dalam menyediakan kurikulum yang dapat memperkuat aspek *creativity-relevant processes* pegawai dalam bekerja. Amabile (1996) dalam Ghosh (2015) mengemukakan bahwa *creativity relevant processes* merupakan pendorong pegawai untuk menciptakan inovasi baru berdasarkan pengetahuan heuristik yang bersumber dari pengalaman dalam bekerja dan pelatihan yang relevan. Selain itu, kegiatan pendidikan dan pelatihan (diklat) harus mampu memberi pemahaman yang lebih komprehensif kepada para pegawai tentang sasaran kinerja pelayanan publik yang telah dirumuskan dalam *road map* reformasi birokrasi Kemendesa 2017-2019.

Keempat, Kemendesa perlu merekrut *best talent* dari berbagai bidang keahlian untuk mengisi berbagai formasi sesuai dengan kebutuhan lembaga. Para *best talent* mempunyai keahlian spesifik yang bersumber dari *domain-relevant skills*. Amabile (1996) dalam Ghosh (2015) mengemukakan bahwa *domain-relevant skills* merupakan pendorong pegawai untuk menciptakan kreativitas baru berdasarkan pengetahuan dan keterampilan teknis yang bersumber pada kemampuan kognitif serta latar belakang pendidikan yang relevan. Para *best talent* dapat terus difasilitasi melalui berbagai kebijakan pengembangan kepegawaian serta pendidikan dan pelatihan yang relevan untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam menciptakan berbagai kreativitas baru sesuai dengan perkembangan zaman.

Kelima, pimpinan perlu merespon gagasan kreativitas pegawai melalui pendampingan dan memfasilitasi penerapannya dalam bekerja. Penyediaan ruang implementasi kreativitas akan berdampak terhadap penguatan dimensi *impact* pegawai dalam bekerja (Ozarall, 2015). Para pegawai akan merasakan bahwa gagasan dan ide kreativitas mereka tidak sia-sia dan dapat berkontribusi terhadap peningkatan kualitas kinerja pelayanan publik lembaga.

**Saran Untuk Penelitian Selanjutnya.** Penelitian ini hanya menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan *ethical leadership* terhadap kreativitas pegawai dengan menggunakan tiga variabel

mediasi yaitu *leader member exchange*, motivasi intrinsik dan pemberdayaan psikologis. Berbagai faktor lain di luar variabel tersebut tidak dapat dianalisis pengaruhnya terhadap kreativitas pegawai. Selain itu, penelitian hanya meneliti pada salah satu instansi sektor publik. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan menganalisis pada berbagai instansi pemerintah lainnya agar memperoleh gambaran yang lebih komprehensif tentang kreativitas pegawai di sektor publik

Beberapa variabel lain yang dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya adalah *knowledge sharing*, *public service motivation*, motivasi ekstrinsik, dan otonomi kerja. Penelitian selanjutnya juga dapat meneliti pengaruh kreativitas terhadap inovasi dalam bekerja. Pendekatan gaya kepemimpinan lainnya juga dapat digunakan seperti *transformational leadership participative leadership*.

**Acknowledgments.** Terimakasih kepada Lembaga Pengelola Dana Pendidikan (LPDP) Republik Indonesia sebagai penyandang dana penelitian ini.

## DAFTAR RUJUKAN

- Agolla, J. E., & Lill, J. B. V. (2016). An empirical investigation into innovation drivers and barriers in public sector organisations. *International Journal of Innovation Science*, 8(4), 404-422.
- Amundsen, S., & Martinsen, O. L. (2015). Linking empowering leadership to job satisfaction, work effort and creativity: The role of self-leadership and psychological empowerment. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 22(3), 304-323.
- Avey, J.B., Wernsing, T.S., & Palanski, M.E. (2012). Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethic*, 107(1), 21-34.
- Bolden , R., & O'Regan, N. (2017). Leadership and creativity in public services : An interview with Lord Michael Bichard, Chair of the national audit office. *Journal of Management Inquiry*, 27(1), 45-51.
- Brown, M.E., Trevino, L.K., & Harrison, D. (2005) Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 97(2),117-134.
- Chua, R.Y.J., Roth,Y., & Lemoine, J.F. (2015). The Impact of culture on creativity: How cultural tightness and cultural distance affect global innovation crowdsourcing work. *Administrative Science Quarterly*, 60(2), 189-227.
- Chughtai, A. A. (2014). Can ethical leaders enhance their followers' creativity?. *Leadership*,12(2), 230-249.
- Coelho, F., Augusto, M., & Lages, L. F. (2011). Contextual factors and the creativity of frontline employees : The mediating effects of role stress and intrinsic motivation. *Journal of Retailing*,87(1), 31-45.
- Cooper, D.R., & Schindler,P.S. (2006). *Business Research Method*. New York : Mc Graw Hill
- Dadhich,A., & Bhal, K.T. (2008). Ethical leader behaviour and leader-member exchange as predictors of subordinate behaviours. *Vikalpa*, 33(4),15-26.
- Detik.com (24 Februari 2017) Tiga Inovasi Pelayanan Publik Banyuwangi Ikuti Kompetisi Dunia dunia. <https://news.detik.com/berita-jawa-timur/d-3431283/tiga-inovasi-pelayanan-publik-banyuwangi-ikuti-kompetisi-dunia>
- Dhar, R. L. (2016). Ethical leadership and its impact on service innovative behavior : The role of LMX and job autonomy. *Tourism Management*, 57(C), 139-148.
- Donnell, M.O., Yukl, G., & Taber, T. (2012). Leader behavior and LMX: A constructive replication. *Journal of Managerial Psychology*, 27(2), 143-154.

- Duan, S., Liu, Z., Che, H. (2018). Mediating influences of ethical leadership on employee creativity. *Social Behavior and Personality*, 46(2), 323–338.
- Eggers, W.D., & Singh, S.K. (2009) *The Public Innovator's Playbook: Nurturing bold ideas in government*. Cambridge : Harvard Kennedy School
- Engelbrecht, A.S., Heine, G., & Mahembe, B. (2017). Integrity, ethical leadership, trust and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 368-379.
- Feng, J., Zhang, Y., Liu, X., Zhang, L., & Han, X. (2016). Just the right amount of ethics inspires creativity : A cross level investigation of ethical leadership, intrinsic motivation, and employee creativity. *Journal of Business Ethics*, 142(1), 1-14.
- Garg, S., & Dhar, R. (2017). Employee service innovative behavior : The roles of leader-member exchange (LMX), work engagement, and job autonomy. *International Journal of Manpower*, 38(2), 242-258.
- Ghosh, K. (2015). Developing organizational creativity and innovation toward a model of self-leadership, employee creativity, creativity climate and workplace innovative orientation. *Management Research Review*, 38(11), 1126-1148.
- GII (2016) *Global Innovation Index Report 2016*, 3 Januari 2018  
<https://www.globalinnovationindex.org/analysis-indicator>
- GII (2016) *Global Innovation Index Report 2017*, 3 Januari 2018  
<https://www.globalinnovationindex.org/analysis-indicator>
- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48-58.
- Gu, Q., Tang, L.P. T., & Jiang, W. (2013). 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
- Hassan, S. (2015). The importance of ethical leadership and personal control in promoting improvement-centered voice among government employees. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(1), 697–719.
- Hassan, S., Wright, B.E., & Yukl, G. (2014). Does ethical leadership matter in government? Effects on organizational commitment, absenteeism and willingness to report ethical problems. *Frontiers in Psychology*, 74(3), 333–343.
- Hoogh, A. H.B.D., & Hartog, D. N.D. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism : A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 297– 311.
- Hur, W.M., Moon, T., Jun, J.K. (2016). The effect of workplace incivility on service employee creativity: the mediating role of emotional exhaustion and intrinsic motivation. *Journal of Services Marketing*, 30(3), 302–315
- Javed, B., Khan, A.A., Bashir, S., & Arjoon, S. (2016). Impact of ethical leadership on creativity: the role of psychological empowerment. *Current Issues in Tourism*, 20(8), 839-851
- Jha, S. (2014). Transformational leadership and psychological empowerment. *South Asian Journal of Global Business Research*, 3(1), 18-35.
- Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi. (2017). *Road Map Reformasi Birokrasi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi 2017-2019*. Jakarta : Kemendesa
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. (2015). *Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019*. Jakarta : Kemenpan RB
- Komisi Aparatur Sipil Negara. (2016). *Laporan Kinerja Komisi Aparatur Sipil Negara Tahun 2016*. Jakarta : KASN

- Kristiawan, Humbul (8 Agustus 2016). Menuju Indonesia Berinovasi. Kompas.com
- Laschinger, H. K., Finegan, J., & Wilk, P. (2009). Context matters : The impact of unit leadership and empowerment on nurses' organizational commitment. *Journal of Nursing Administration*, 39(5), 228–235.
- Lembaga Administrasi Negara. (2017). Efektifitas Pemerintahan Cermin Profesionalisme ASN. <http://lan.go.id/id/berita-lan/efektifitas-pemerintahan-cermin-profesionalisme-asn>
- Lu, X. (2014). Ethical leadership and organizational citizenship behavior: The mediating roles of cognitive and affective trust. *Social Behavior and Personality*, 42(3), 379-390.
- Ma, Y., Cheng, W., Ribbens, B. A., & Zhou, J. (2013). Linking ethical leadership to employee creativity knowledge sharing and self-efficacy as mediators. *Social Behavior and Personality*, 41(9), 1409-1420.
- Martin, S.L., Liao, H., & Campbell, E.M. (2013). Directive versus empowering leadership: A field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1372–1395.
- Maynard, M.T., Mathieu, J.E., Gilson, L.L., O'boyle, E.H.Jr., & Cigularov, K.P. (2012). Drivers and outcomes of team psychological empowerment: A meta-analytic review and model test. *Organizational Psychology Review*, 3(2), 101–137.
- Min, K.R., Ugaddan, R.G., dan Park, S.M. (2016). Is the creative tendency affected by organizational leadership and employee empowerment? An empirical analysis of u.s. federal employees. *Public Performance & Management Review*, 40(2), 382–408.
- Mittal, S., & Dhar, R.L. (2015). Transformational leadership and employee creativity : Mediating role of creative self-efficacy and moderating role of knowledge sharing. *Management Decision*, 53(5), 894-910.
- Mo, S., & Shi, J. (2015). Linking ethical leadership to employees' organizational citizenship behavior: Testing the multilevel mediation role of organizational concern. *Journal of Business Ethic*, 141(1), 151-162.
- Neubert, M. J., Wu, C., & Roberts, J. A. (2013). The influence of ethical leadership and regulatory focus on employee outcomes. *Business Ethics Quarterly*, 23(2), 269-296.
- Ouyanga, Y.Q., Zhou, W.B., & Qu, H. (2015). The impact of psychological empowerment and organisational commitment on Chinese nurses' job satisfaction. *Contemporary Nurse*, 50(1), 80-91.
- Ozarall, N. (2015) Linking empowering leader to creativity : The moderating role of psychological (felt) empowerment. *Procedia Social and Behavioral Science*, 181(1), 366 – 376.
- Pan, W., Sun, LY, Chow, I.H.S., (2012). Leader-member exchange and employee creativity : Test of a multilevel moderated mediation model. *Human Performance*, 25(5), 432–451.
- Park, C.H., Song, J.H., Lim, D.H., & Kim, J.W. (2014). The influences of openness to change, knowledge sharing intention and knowledge creation practice on employees' creativity in the Korean public sector context. *Human Resource Development International*, 17(2), 203-221.
- Piccolo, R.F., Greenbaum, R., Hartog, D.N.D., & Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 259–278.
- Podolny, J. M., Khurana, R., & Hill-Popper, M. (2004). Revisiting the meaning of leadership. *Research in Organizational Behavior*, 26(1), 1–36.
- Potipiroon, W., & Ford, M. T. (2017). Does public service motivation always lead to organizational commitment? Examining the moderating roles of intrinsic motivation and ethical leadership. *Public Personnel Management*, 46(3), 211– 238.

- Qian, J., Wang, B., Han, Z., & Song, B. (2017). Ethical Leadership, Leader-Member Exchange And Feedback Seeking: A double-moderated mediation model of emotional intelligence and work-unit structure. *Frontiers in Psychology*, 8(1), 1-11.
- Qu, R., Janssen, O., & Shi, K. (2015). Leader-member exchange and follower creativity: The moderating roles of leader and follower expectations for creativity. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(4), 603-626
- Salge, T.O., Vera, A. (2012). Benefiting from public sector innovation: The moderating role of customer and learning orientation. *Public Administration Review*, 72(4), 550-559.
- Scandura, T.A., & Graen, G.B., (1984) Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 428-436.
- Seibert, S.E., Wang, G., & Courtright, S.H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981-1003.
- Sinha, S., Priyadarshi, P., & Kumar, P. (2015). Organizational culture, innovative behaviour and work related attitude : Role of psychological empowerment. *Journal of Workplace Learning*, 28(8), 519-535.
- Sinovik Menpan. (2017). Inovasi Pelayanan Publik. August 31, 2017. <http://sinovik.menpan.go.id/index.php/inovasi>
- SIPP Kemenpan .(2017). MenPANRB: Tingkatkan Kualitas Pelayanan Publik dengan Inovasi. <https://sipp.menpan.go.id/berita/detil/kementerian-pendayagunaan- aparatur-negara-dan-reformasi-birokrasi/menpanrb-tingkatkan-kualitas-pelayanan-publik-dengan-inovasi>
- Son, S.Y., Cho, D.H., & Kang, S.W. (2016). The impact of close monitoring on creativity and knowledge sharing: The mediating role of leader-member exchange. *Creative Innovative Management*, 26(3), 256-265.
- Spreitzer, G.M. (1995) Individual empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, validation. *Academy of Management Journal*, 38(5) 1442-1465.
- Sugiyono (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta
- Sun, L.Y., Zhang, Z., Qi, J., & Chen, Z.X. (2012). Empowerment and creativity: A cross-level investigation. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 55-65.
- Thaler, J., & Helmig, B. (2015). Do codes of conduct and ethical leadership influence public employees attitudes and behaviours? : An experimental analysis. *Public Management Review*, 18(9), 1365-1399.
- Torugsa, N & Arundel, A. (2015). The nature and incidence of workgroup innovation in the Australian public sector: Evidence from the Australian 2011 state of the service survey, *Australian Journal of Public Administration*, 75(2), 202,221
- Torugsa, N., & Arundel, A. (2016). Complexity of innovation in the public sector: A workgroup-level analysis of related factors and outcomes. *Public Management Review*, 18(3), 392-416.
- Tymon, W. G., Stumpf, S. A., & Doh, J. P. (2010). Exploring talent management in India: The neglected role of intrinsic rewards. *Journal of World Business*, 45(2), 109-121.
- Volmer, J., Spurk, D., & Niessen, C. (2012). Leader-member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 456-465.
- Walumbwa, F.O., Mayer, D.M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A.L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(1), 204-213.
- Wijanto, S.H. (2015). *Metode Penelitian menggunakan Structural Equation Modeling dengan Lisrel 9* : Jakarta : LIP FEIU.

- Xu, E., Huang, X., Lam, C.K., & Miao, Q. (2012). Abusive supervision and work behaviors: The mediating role of LMX. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 531–543.
- Yan, L., Fengying, F., Jian, M.S., & Baiyin, Y. (2015). Leader–member exchange differentiation and team creativity: An investigation of nonlinearity. *Human Relations*, 69(5), 1121-1138.
- Yidong, T., & Xinxin, L. (2013). How ethical leadership influence employees' innovative work behavior: A perspective of intrinsic motivation. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 441–455.
- Yoo, S.J., Han, S., & Huang, W. (2012). The roles of intrinsic motivators and extrinsic motivators in promoting e-learning in the workplace : A case from South Korea. *Computers in Human Behavior*, 28(1), 942–950.
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G.E. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 38– 48.
- Zahra, T. T., Ahmad, H. M., & Waheed, A. ( 2017). Impact of ethical leadership on innovative work behavior: Mediating role of self-efficacy. *Journal of Behavioural Sciences*, 27(1), 93-107.
- Zhang, P., Gheibi, S. (2015). From intrinsic motivation to employee creativity: the role of knowledge integration and team psychological safety. *European Scientific Journal*, 11(11), 380-392
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010) Linking empowering leadership and employee creativity : The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128.
- Zhou, J., & George, J.M. (2001) When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682–696.