

## PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN DUKUNGAN ORGANISASIONAL TERHADAP KREATIVITAS KARYAWAN BANK "Y" DI KALIMANTAN

Shania Giovanni Mintura

[shaniagiovanni@gmail.com](mailto:shaniagiovanni@gmail.com)

Fenika Wulani \*)

[fenika@ukwms.ac.id](mailto:fenika@ukwms.ac.id)

P. Julius F. Nagel

[nagel@ukwms.ac.id](mailto:nagel@ukwms.ac.id)

Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya

### ARTICLE INFO

#### Article history:

Received: 1 September 2023

Revised: 3 Oktober 2023

Accepted: 28 November 2023

#### \*) corresponding author:

[fenika@ukwms.ac.id](mailto:fenika@ukwms.ac.id)

#### Key words:

*kreativitas karyawan;*

*kepemimpinan transformasional;*

*dukungan organisasional;*

*bank*

### ABSTRACT

*The study aims to identify the influence of transformational leadership and organizational support on the employee creativity of "Y" Bank in Kalimantan. The respondents were 153 employees. The data collection tool used is a questionnaire. The hypothesis was tested using multiple regression analysis in SPSS software. The test results showed that transformational leadership and organizational support positively affect employee creativity.*

DOI: 10.33508/jumma.v12i2.5227

### PENDAHULUAN

Saat ini telah bermunculan bank-bank baru di Indonesia yang berkonsekuensi meningkatnya persaingan antar bank (Aprilia, 2023). Tingkat persaingan yang tinggi dalam industri perbankan menuntut perusahaan memiliki kemampuan bersaing yang tinggi agar dapat bertahan dan meningkatkan kinerja mereka. Kreativitas karyawan adalah salah satu keunggulan bersaing yang berkontribusi pada tingginya kinerja perusahaan (Suifan et al., 2018). Karyawan yang kreatif akan mencari tahu kebutuhan terpendam pelanggan, mencari cara baru untuk menyelesaikan masalah, mengembangkan ide baru mengenai produk, prosedur, dan layanan perusahaan (Suifan et al., 2018). Demikian juga dalam konteks perbankan. Demi memberikan layanan terbaik, bank-bank berupaya untuk terus berinovasi (Rahayu, 2023). Salah satu sumber inovasi adalah kreativitas karyawan (Rochani, 2020).

Berbasis pada teori kognitif sosial (*social cognitive theory*), kemunculan perilaku individu tergantung pada stimuli dari lingkungannya (Bandura, 1999). Faktor lingkungan di tempat kerja bisa berupa perilaku atasan dan dukungan organisasional. Nguyen et al. (2022) menyatakan bahwa kreativitas karyawan tergantung pada kondisi lingkungan kerjanya seperti kepemimpinan. Lingkungan juga bisa berupa dukungan sosial di tempat kerja (Bandura, 1999). Dukungan yang dilakukan perusahaan kepada karyawan dipersepsikan oleh karyawan sebagai bentuk kepedulian perusahaan (Ahmed et al., 2015). Studi terdahulu juga telah mengidentifikasi bahwa kepemimpinan transformasional dan dukungan organisasional mempengaruhi kreativitas karyawan (Tang et al., 2017).

Pemimpin yang transformasional memberikan inspirasi, kepedulian pada bawahan, kesempatan belajar, dan dorongan untuk kreatif (Groves, 2020). Ketika atasan memberikan

kesempatan bagi karyawan untuk berkembang dan mendorong mereka untuk memberikan opini mengenai cara-cara kerja baru, dimungkinkan kreativitas mereka akan meningkat. Beberapa studi telah menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif terhadap kreativitas karyawan, misalnya Farahdiba et al. (2022); Jyoti & Dev (2015); Khalili (2016).

Dukungan organisasional merupakan persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasinya memberikan kepedulian atas kesejahteraan karyawan dan mengakui kontribusi mereka (Yang & Zhou, 2022). Ketika karyawan merasa bahwa organisasi memberikan dukungan yang tinggi, mereka akan mengalami emosi positif seperti optimis dan kepercayaan diri (Yang & Zhou, 2022). Oleh karena itu, dimungkinkan karyawan akan menjadi lebih kreatif. Beberapa studi telah menemukan bahwa persepsi individu akan dukungan organisasinya mendorong mereka untuk semakin kreatif, misalnya studi dari Duan et al. (2020) dan Yang & Zhou (2022).

Pada era digital ini, tentunya Bank "Y" yang terletak di salah satu kota di pulau Kalimantan juga menghadapi tidak hanya persaingan antar bank namun juga kemampuan memberikan layanan berbasis teknologi. Oleh karena itu, agar kinerja bank "Y" tetap tinggi dan bisa meningkatkan jumlah dan mempertahankan pelanggannya, kinerja karyawannya menjadi penting. Kinerja karyawan bisa ditentukan oleh kinerja kreatif mereka (Alzghoul et al., 2018). Kreativitas bisa berlanjut pada inovasi. Dalam industri perbankan, inovasi dibutuhkan untuk memberikan pengalaman layanan yang lebih mudah bagi pelanggan serta untuk efisiensi kegiatan operasional (Rahayu, 2023). Dengan demikian, pada penelitian ini diidentifikasi mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan dukungan organisasional pada kreativitas karyawan.

## KAJIAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Kreativitas Karyawan

Kreativitas merupakan pembuatan ide baru yang bermanfaat, solusi atas prosedur, proses, dan produk (Alzghoul et al., 2018). Selain itu, kreativitas adalah ide baru yang bisa diaplikasikan dalam proses kerja dan dasar dari inovasi organisasional (Yang & Zhou, 2022). Kreativitas karyawan ditunjukkan oleh

kemampuan mereka untuk menciptakan dan mengembangkan pemikiran yang baru dan bermanfaat mengenai prosedur, kegiatan, dan produk perusahaan (Suifan et al., 2018).

Terdapat empat dimensi kreativitas yaitu keahlian, pemikiran yang berbeda, pemberdayaan psikologis, dan penghargaan (Suifan et al., 2018). Keahlian merujuk pada kepemilikan pengetahuan dan kemampuan menggunakannya terkait masalah tertentu (Suifan et al., 2018). Keahlian ini berbasis pada latar belakang pendidikan dan pengalaman individu (Nguyen et al., 2022). Pemikiran yang berbeda merujuk pada menghasilkan berbagai ide-ide penyelesaian masalah yang berbeda dari sebelumnya, pemberdayaan psikologis merujuk pada pemberian otonomi kepada bawahan untuk meningkatkan kreativitas mereka, dan penghargaan merujuk pada pemberian insentif untuk memicu kreativitas (Suifan et al., 2018).

### Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan perilaku atasan yang menghasilkan kesadaran dan penerimaan bawahan atas tujuan kelompok dan mendorong mereka untuk mengedepankan tujuan kelompok dibanding kepentingan pribadi demi kebaikan kelompok (Bass, 1990). Pemimpin yang transformasional ditunjukkan dengan empat dimensi yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individual consideration* (Nguyen et al., 2022). Atasan memberikan pengaruh *idealized* dengan mempedulikan kebutuhan bawahan lebih dari kebutuhannya sendiri dan menekankan tindakan etis (Groves, 2020). Motivasi yang memberi inspirasi dinyatakan dalam tindakan atasan yang mendorong bawahan untuk membayangkan kondisi organisasi yang lebih baik di masa depan (Groves, 2020). Atasan memberikan stimulasi intelektual dengan cara menantang bawahannya dengan ide-ide baru untuk menyelesaikan masalah (Nguyen et al., 2022). Atasan juga terlibat dalam *individual consideration* dengan memberikan perhatian pada kebutuhan bawahannya dan mendorong mereka untuk mengembangkan dirinya (Nguyen et al., 2022).

### Pengembangan Hipotesis

#### Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kreativitas Karyawan

Merujuk pada teori kognitif sosial, situasi lingkungan kerja dapat membentuk perilaku individu (Bandura, 1999). Lingkungan ini bisa

berupa situasi perilaku atasan dan dukungan perusahaan pada karyawan. Kepemimpinan transformasional menekankan pemberdayaan bawahannya agar mereka memiliki komitmen pada tujuan perusahaan (Avolio et al., 2004). Pemimpin yang transformasional membangun semangat, menantang pekerjaan karyawan, dan meningkatkan kepercayaan diri mereka agar mereka nyaman dan merasa diberdayakan sehingga berhasil mencapai tujuan (Avolio et al., 2004). Dengan demikian, atasan yang transformasional dimungkinkan bisa meningkatkan kreativitas bawahannya karena mereka memberikan dorongan, tantangan, dan pemberdayaan agar para bawahan bisa menghasilkan cara-cara baru yang lebih baik untuk pencapaian tujuan perusahaan. Studi-studi terdahulu telah menemukan bahwa kepemimpinan transformasional bisa meningkatkan kreativitas karyawan (misal, Farahdiba et al., 2022; Jyoti & Dev, 2015; Khalili, 2016).

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif terhadap kreativitas karyawan.

#### Pengaruh Dukungan Organisasional terhadap Kreativitas Karyawan

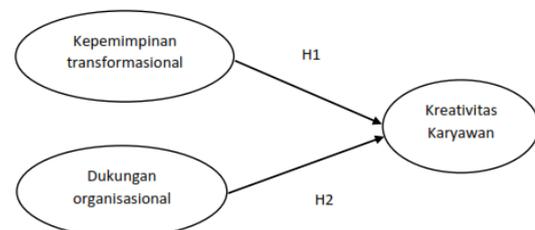
Dukungan organisasional yang dipersepsikan (*perceived organizational support/POS*) merupakan sejauh mana individu yakin bahwa organisasi menilai kontribusinya dan peduli pada kesejahteraan mereka (Eisenberger et al., 1986). Perusahaan yang memberikan dukungan kepada karyawannya ditunjukkan dengan pemberian otonomi dalam mengambil keputusan (Bhatnagar & Aggarwal, 2020), memberikan bantuan bagi karyawan untuk memberikan kinerja tinggi, mempertimbangkan pendapat dan memperhatikan keluhan dan masalah bawahannya (Eisenberger et al., 1986). Selain itu, perusahaan dapat mendukung bawahannya dengan menyediakan pelatihan yang relevan dan perlengkapan kerja (Yang & Zhou, 2022). Dengan adanya pengetahuan dan ketrampilan, karyawan dimampukan untuk menjadi kreatif dan berhasil dalam pekerjaan termasuk pencapaian tujuan inovatif perusahaan (Yang & Zhou, 2022).

Dukungan organisasional ini akan membangun tujuan dan makna karir karyawan, dan meningkatkan motivasi ekstrinsik dan intrinsik, yang selanjutnya akan meningkatkan kreativitas karyawan (Duan et al., 2020). Lebih

lanjut, karyawan yang meyakini bahwa perusahaannya mendukungnya akan gembira yang berkonsekuensi pada munculnya optimisme dan kepercayaan diri mereka (Yang & Zhou, 2022). Dengan demikian, jika karyawan semakin meyakini bahwa perusahaan mempedulikan keberhasilan mereka dalam melakukan pekerjaan, menghargai hasil kerjanya, dan memberikan kesempatan mengembangkan diri, serta mempertimbangkan pendapat mereka, maka karyawan akan semakin terdorong untuk bekerja secara kreatif dan menghasilkan ide-ide baru yang bisa menyelesaikan masalah pekerjaan dengan lebih baik. Tentunya hal ini akan memberikan manfaat bagi perusahaan yaitu pencapaian tujuan perusahaan. Studi-studi terdahulu menemukan bahwa dukungan organisasional dapat meningkatkan kreativitas karyawan (misalnya, Duan et al., 2020 dan Yang & Zhou, 2022).

H2: Dukungan organisasional berpengaruh secara positif terhadap kreativitas karyawan.

Gambar 1 berikut menunjukkan model hubungan antara kepemimpinan transformasional, dukungan organisasional, dan kreativitas karyawan.



Gambar 1. Model Penelitian

## METODE PENELITIAN

### Responden studi

Studi ini menggunakan survei dengan kuesioner didistribusikan kepada karyawan bank "Y" di salah satu kota di pulau Kalimantan. Mereka adalah karyawan yang bekerja di berbagai nama pekerjaan di bank tersebut, baik pada *front office* seperti *customer service* dan *teller*, maupun di *back office* seperti keuangan dan logistik. Jumlah respon yang terkumpul dan digunakan untuk pengujian hipotesis adalah 153. Profil responden nampak pada Tabel 1. Mayoritas responden adalah perempuan (60,1%), berusia 25-<30 tahun (26%), berpendidikan S1 (51%), dan lama kerja 3-<6 tahun (31.4%).

**Tabel 1. Profil Responden**

Profil	Jumlah	Persentase
<b>Jenis kelamin</b>		
Laki-laki	61	39,9
Perempuan	92	60,1
<b>Usia</b>		
18 - < 25 tahun	29	19
25 - < 30 tahun	40	26
30 - < 35 tahun	35	22,9
35 - < 40 tahun	30	19,6
40 - < 45 tahun	14	9,2
>= 45 tahun	5	3,3
<b>Pendidikan</b>		
SMA	23	15
D3	24	15,7
S1	78	51
S2	28	18,2
<b>Lama bekerja</b>		
< 1tahun	15	9,8
1-< 3 tahun	44	28,8
3-< 6 tahun	48	31,4
6-< 10 tahun	29	19
>= 10 tahun	17	11

Kuesioner survei

Kepemimpinan transformasional merupakan perilaku atasan yang memberikan contoh dan kesempatan berkembang bagi karyawan untuk mampu melakukan pekerjaannya dengan cara kreatif. Kepemimpinan transformasional diukur dengan sembilan indikator. Dukungan organisasional merupakan persepsi karyawan mengenai kepedulian dan penghargaan yang diberikan organisasi kepada karyawannya. Dukungan organisasional diukur dengan mengadopsi 12 indikator. Kreativitas karyawan merupakan kemampuan karyawan untuk memiliki ide baru dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kreativitas karyawan diukur dengan delapan indikator .

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Analisis data dilakukan dengan menggunakan *software* SPSS. Data dianalisis dalam dua tahap. Tahap pertama, dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas. Tahap kedua dilakukan pengujian hipotesis dengan analisis regresi berganda.

Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Pengujian validitas dilakukan menggunakan korelasi *Pearson*. Hasil pengujian nampak pada Tabel 2. Seluruh butir dari tiap variabel yaitu kepemimpinan transformasional (X1.1-X1.9), dukungan organisasional (X2.1-X2.12), dan kreativitas karyawan (Y1-Y8) memiliki nilai level signifikansi kurang dari 0.05. Dengan demikian, butir-butir pernyataan untuk tiap variabel dinyatakan valid.

**Tabel 2. Hasil Uji Validitas**

Variabel	Butir	r-hitung	Sig.
Kepemimpinan transformasional	X1.1	0,388	0,000
	X1.2	0,416	0,000
	X1.3	0,424	0,000
	X1.4	0,406	0,000
	X1.5	0,439	0,000
	X1.6	0,553	0,000
	X1.7	0,496	0,000
	X1.8	0,437	0,000
	X1.9	0,512	0,000
Dukungan organisasional	X2.1	0,541	0,000
	X2.2	0,524	0,000
	X2.3	0,438	0,000
	X2.4	0,471	0,000
	X2.5	0,380	0,000
	X2.6	0,520	0,000
	X2.7	0,444	0,000
	X2.8	0,526	0,000
	X2.9	0,464	0,000
	X2.10	0,512	0,000
	X2.11	0,557	0,000
	X2.12	0,525	0,000
Kreativitas karyawan	Y.1	0,422	0,000
	Y.2	0,471	0,000
	Y.3	0,496	0,000
	Y.4	0,525	0,000
	Y.5	0,537	0,000
	Y.6	0,565	0,000
	Y.7	0,476	0,000
	Y.8	0,422	0,000

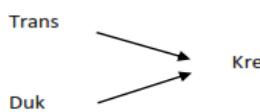
Tabel 3 menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* sudah menunjukkan lebih dari 0.7. Dengan demikian seluruh variabel telah memiliki reliabilitas yang baik.

**Tabel 3. Hasil uji Reliabilitas**

Variabel	Nilai Cronbach's Alpha
Kepemimpinan Transformasional	0,771
Dukungan Organisasional	0,834
Kreativitas Karyawan	0,784

Tabel 4 menunjukkan hasil pengujian kesesuaian data. Model studi ini yaitu pengaruh dua variabel bebas, kepemimpinan transformasional dan dukungan organisasional, pada kreativitas adalah fit dengan data. Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi, nilai  $R^2$  (*Adjusted R Square*) dari model penelitian digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel bebas dalam menerangkan variabel terikat. Berdasarkan Tabel 5 diketahui bahwa nilai  $R^2$  sebesar 0,572, hal ini berarti bahwa 57,2% variasi dari kreativitas karyawan dapat dijelaskan oleh variasi dari kedua variabel independen yaitu kepemimpinan transformasional dan dukungan organisasional; sedangkan sisanya sebesar 42,8% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.

**Tabel 4. Hasil Uji Kesesuaian Model dan Koefisien Determinasi**

Model Penelitian	Nilai F	Nilai $R^2$
	102,591*	0,572

Catatan:

Trans: kepemimpinan transformasional

Duk: dukungan organisasional

Kre: kreativitas karyawan

\*signifikan pada level  $\alpha$  0,01

Hasil pengujian hipotesis nampak pada Tabel 5. Pada pengujian pengaruh kepemimpinan transformasional pada kreativitas ditemukan bahwa nilai t hitung adalah 6,338. Nilai ini lebih dari nilai t tabel (2,58) atau dapat diartikan memiliki level signifikansi (atau level  $\alpha$ ) 0,01. Dengan demikian kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif terhadap kreativitas karyawan. Hasil ini

menunjukkan bahwa semakin tinggi kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi pula kreativitas karyawan, begitulah sebaliknya. Penemuan ini mendukung hipotesis pertama.

Hasil pengujian pengaruh dukungan organisasional pada kreativitas karyawan menunjukkan bahwa nilai t hitung adalah sebesar 3,283 yang melebihi nilai t tabel (2,58). Dengan demikian, seperti yang diekspektasikan, dukungan organisasional berpengaruh secara positif terhadap kreativitas karyawan. Sehingga jika dukungan organisasional meningkat, maka kreativitas karyawan juga meningkat, demikian juga sebaliknya. Penemuan ini mendukung hipotesis kedua.

**Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis**

Hubungan antar variabel	Beta*	Nilai t	Dukungan atas hipotesis
Trans → Kre	0,495	6,338	Hipotesis 1 didukung
Duk → Kre	0,192	3,283	Hipotesis 2 didukung

Catatan:

Trans: kepemimpinan transformasional

Duk: dukungan organisasional

Kre: kreativitas karyawan

\*Nilai koefisien *unstandardized*

Hasil studi ini mendukung teori sosial kognitif bahwa situasi lingkungan kerja dapat membentuk perilaku seseorang. Atasan yang mengajak para karyawan ikut serta dalam pengambilan keputusan, menjadi panutan dalam berpikir kreatif, memberikan kesempatan bagi karyawan untuk meningkatkan kemampuannya dalam bekerja, dan meminta ide kreatif mereka akan mendorong para karyawan untuk memberikan ide-ide penyelesaian masalah yang beragam dan baru. Pada konteks jasa perbankan, kemampuan karyawan untuk menyampaikan ide-ide baru yang bisa diaplikasikan akan memberikan keuntungan bagi bank. Hal ini karena pada era digital bank menghadapi para pelanggan yang dimungkinkan memiliki tuntutan layanan yang cepat dan lebih mudah diakses. Penemuan ini mendukung studi-studi sebelumnya seperti: Farahdiba et al. (2022), Jyoti & Dev (2015), dan Khalili (2016), bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kreativitas karyawan.

Studi ini juga menemukan bahwa dukungan organisasional bisa meningkatkan kreativitas karyawan. Bank yang memperhatikan keluhan

karyawan membuat pekerjaan menjadi menarik, memberikan kepedulian pada kontribusi mereka dapat mendorong munculnya kreativitas karyawan. Hasil studi ini konsisten dengan penemuan studi-studi sebelumnya seperti, Duan et al. (2020) dan Yang & Zhou (2022).

## SIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan dukungan organisasional terhadap kreativitas karyawan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa kedua hipotesis didukung. Kepemimpinan transformasional yang semakin tinggi (atau rendah) dapat meningkatkan (atau menurunkan) kreativitas karyawan. Demikian juga jika dukungan organisasional semakin tinggi (atau rendah) berkonsekuensi pada meningkatnya (atau menurunnya) kreativitas karyawan.

Berbasis pada jawaban responden pada variabel kepemimpinan transformasional, nilai terendah terdapat pada pernyataan "Atasan langsung saya menyampaikan ide-ide atau gagasan yang kreatif yang berkaitan dengan pekerjaan". Dari respon ini nampak bahwa atasan kurang dipersepsikan bisa jadi panutan untuk menghasilkan ide-ide kreatif. Oleh karena itu, bank "Y" perlu membekali para atasan dengan kompetensi teknis mengenai produk/prosedur kerja sehingga mereka mampu menjadi panutan positif bagi karyawannya. Lalu atasan perlu lebih terbuka lagi pada karyawannya agar ide-ide atau gagasan dari atasan bisa di kembangkan atau di pikirkan untuk proyek selanjutnya.

Respon dari responden atas variabel dukungan organisasional menunjukkan bahwa nilai terendah terdapat pada pernyataan "Bank Y tidak akan mencari orang lain dengan gaji yang lebih rendah untuk menggantikan saya". Merujuk hasil ini, para karyawan yang menjadi responden mempersepsikan bank masih dimungkinkan lebih memilih orang lain yang demi menghemat biaya tenaga kerja. Meskipun efisiensi bisa menjadi hal penting bagi perusahaan, agar karyawan tetap masih memiliki persepsi dukungan perusahaan, sebaiknya bank "Y" menentukan kriteria profil karyawan yang diinginkan untuk terus dipekerjakan. Misalnya, karyawan perlu memenuhi standar kinerja tertentu selama rentang waktu tertentu pula. Berkaitan dengan saran ini, agar karyawan menjadi semakin percaya diri akan kemampuannya, Bank "Y" perlu meningkatkan kompetensi karyawannya melalui berbagai pelatihan yang relevan dan

umpan balik dari atasan. Dengan demikian dimungkinkan karyawan akan semakin meningkat kinerjanya termasuk dalam kinerja kreatifnya.

Studi ini juga memiliki keterbatasan yaitu model penelitian ini hanya diujikan pada sampel karyawan dari salah satu bank dan hanya mempertimbangkan kepemimpinan transformasional dan dukungan organisasional untuk memunculkan kreativitas karyawan. Studi selanjutnya perlu mempertimbangkan untuk menguji model pada konteks berbeda. Selain itu, studi-studi selanjutnya perlu mempertimbangkan mekanisme yang menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional dan dukungan organisasional pada kreativitas karyawan. Misalnya studi bisa mempertimbangkan variabel mediasi dan moderasi.

## REFERENCES

- Ahmed, I., Nawaz, M. M., Ali, G., & Islam, T. (2015). Perceived organizational support and its outcomes. *Management Research Review*, 38(6), 627–639. <https://doi.org/10.1108/mrr-09-2013-0220>
- Alzghoul, A., Elrehail, H., Emeagwali, O. L., & AlShboul, M. K. (2018). Knowledge management, workplace climate, creativity and performance: The role of authentic leadership. *Journal of Workplace Learning*, 30(8), 592–612. <https://doi.org/10.1108/JWL-12-2017-0111>
- Aprilia, Z. (2023). *Persaingan Kian Sengit, Bank Digital Harus Ambil Langkah Ini*. CNBC Indonesia. <https://www.cnbcindonesia.com/market/20230816064538-17-463322/persaingan-kian-sengit-bank-digital-harus-ambil-langkah-ini>
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(June 2003), 951–958.
- Bandura, A. (1999). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Asian Journal of Social Psychology*, 21–41.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)

- Bhatnagar, J., & Aggarwal, P. (2020). Meaningful work as a mediator between perceived organizational support for environment and employee eco-initiatives, psychological capital and alienation. *Employee Relations*, 42(6), 1487–1511. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2019-0187>
- Christiono, R. A. (2014). *Pengaruh perceived organizational support terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional karyawan PT Rodeo Prima Jaya Semarang*. Unika Soegijapranata Semarang.
- Duan, W., Tang, X., Li, Y., Cheng, X., & Zhang, H. (2020). Perceived Organizational Support and Employee Creativity: The Mediation Role of Calling. *Creativity Research Journal*, 32(4), 403–411. <https://doi.org/10.1080/10400419.2020.1821563>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Farahdiba, D., Mahira, N. M. S., & Maengkom, P. A. N. (2022). Factors Influencing Creative Employees: An Integration of Transformational Leadership Theory in The Case of Start-ups Employees in Indonesia. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan | Journal of Theory and Applied Management*, 15(3), 394–407. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v15i3.38680>
- Groves, K. S. (2020). Testing a Moderated Mediation Model of Transformational Leadership, Values, and Organization Change. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 27(1), 35–48. <https://doi.org/10.1177/1548051816662614>
- 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. <https://doi.org/10.1108/JABS-03-2014-0022>
- Khalili, A. (2016). Linking transformational leadership, creativity, innovation, and innovation-supportive climate. *Management Decision*, 54(9), 2277–2293. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2016-0196>
- Nguyen, T. P. L., Nguyen, T. T., Duong, C. D., & Doan, X. H. (2022). The effects of transformational leadership on employee creativity in Vietnam telecommunications enterprises. *Management Decision*, 60(3), 837–857. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2020-0882>
- Rahayu, E. M. (2023). *Kreativitas Bank DKI Hadirkan Ragam Inovasi Transaksi Pembayaran Digital SWA*. SWA Online. <https://swa.co.id/swa/trends/kreativitas-bank-dki-hadirkan-ragam-inovasi-transaksi-pembayaran-digital>
- Rochani, G. A. S. (2020). Empowering leadership , kreativitas karyawan, dan creative self efficacy (studi pada bank jatim kantor cabang trenggalek). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(1), 1–8.
- 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. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2017-0032>
- Tang, G., Yu, B., Cooke, F. L., & Chen, Y. (2017). High-performance work system and employee creativity: The roles of perceived organisational support and devolved management. *Personnel Review*, 46(7), 1318–1334. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2016-0235>
- Yang, H., & Zhou, D. (2022). Perceived Organizational Support and Creativity of Science-Technology Talents in the Digital Age: The Effects of Affective Commitment, Innovative Self-Efficacy and Digital Thinking. *Psychology Research and Behavior Management*, 15(August), 2421–2437. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S378141>