

Volume 11 Nomor 1 April 2026  
E-ISSN 2541-0938 P-ISSN 2657-1528

# JURNAL PENDIDIKAN EKONOMI JURKAMI

JURKAMI

VOLUME 11  
NOMOR 1

SINTANG  
APRIL  
2026

DOI  
10.31932

E-ISSN  
2541-0938  
P-ISSN  
2657-1528

**DETERMINAN KREATIVITAS PEGAWAI, PERAN MEDIASI KNOWLEDGE SHARING**

**Khorij Fastian Wibowo<sup>1✉</sup>, Suhana<sup>2</sup>,**

Program Studi Magister Manajemen, Universitas STIKUBANK Indonesia<sup>12</sup>

✉Corresponding Author Email: [khorijfastian7097@mhs.unisbank.ac.id](mailto:khorijfastian7097@mhs.unisbank.ac.id)

Author Email : [suhana@edu.unisbank.ac.id](mailto:suhana@edu.unisbank.ac.id)<sup>2</sup>

**Abstract:**

*Bank Indonesia is responsible for maintaining monetary stability, strengthening financial system resilience, and ensuring the effectiveness of the payment system. Amid increasing economic complexity and the rapid digitalization of the financial sector, fostering employee innovation and creativity has become essential to support effective policy implementation and operations. This study aims to analyze the influence of transformational leadership and psychological empowerment on employee creativity, with knowledge sharing as a mediating variable. A quantitative approach was employed through a survey of 100 employees from the Cash Management Work Unit, selected using convenience sampling. The findings indicate that: (1) transformational leadership does not have a direct effect on employee creativity; (2) psychological empowerment has a strong positive effect on creativity; (3) knowledge sharing positively contributes to creativity; (4) transformational leadership positively influences knowledge sharing; (5) psychological empowerment positively influences knowledge sharing; (6) knowledge sharing mediates the relationship between transformational leadership and creativity; and (7) knowledge sharing mediates the effect of psychological empowerment on creativity. Theoretically, these findings suggest that employee creativity is primarily driven by psychological empowerment through knowledge-sharing mechanisms. Practically, enhancing creativity requires strengthening psychological empowerment and cultivating a culture of knowledge sharing. Future research is recommended to expand contextual scope and methodological approaches to obtain more comprehensive results.*

**Abstrak:**

Bank Indonesia memiliki tanggung jawab utama dalam menjaga stabilitas moneter, memperkuat ketahanan sistem keuangan, dan menjamin efektivitas sistem pembayaran. Meningkatnya kompleksitas lingkungan ekonomi dan percepatan digitalisasi sektor keuangan, penting bagi Bank Indonesia untuk memprioritaskan pengembangan inovasi dan kreativitas pegawai sebagai faktor kunci dalam pelaksanaan kebijakan dan operasional. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan psikologis terhadap kreativitas pegawai, dengan *knowledge sharing* sebagai mediator. Pendekatan kuantitatif digunakan melalui survei terhadap 100 pegawai Satuan Kerja Kas yang dipilih dengan *convenience sampling*. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa: 1) kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kreativitas pegawai; 2) pemberdayaan psikologis menunjukkan pengaruh positif yang kuat terhadap kreativitas pegawai; 3) *knowledge sharing* terbukti memiliki kontribusi positif terhadap kreativitas pegawai; 4) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *knowledge sharing*; 5) pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap *knowledge sharing*; 6) *knowledge sharing* bertindak sebagai mediator dalam hubungan kepemimpinan transformasional dengan kreativitas

**Article History:**

Received: December 2025

Revision: March 2026

Accepted: March 2026

Published: April 2026

**Keywords:**

Transformational

Leadership;

Psychological

Empowerment;

Knowledge Sharing,

Employee Creativity.

**Sejarah Artikel:**

Diterima: Desember 2025

Direvisi: Maret 2026

Disetujui: Maret 2026

Diterbitkan: April 2026

**Kata kunci:**

Kepemimpinan

Transformasional;

Pemberdayaan

Psikologis; Knowledge

Sharing; Kreativitas

Pegawai.



pegawai; dan 7) *knowledge sharing* memediasi pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap kreativitas pegawai. Secara teoritis, temuan ini menegaskan bahwa kreativitas lebih ditentukan oleh pemberdayaan psikologis melalui mekanisme berbagi pengetahuan. Secara praktis, peningkatan kreativitas memerlukan penguatan pemberdayaan psikologis dan budaya *knowledge sharing*. Penelitian selanjutnya disarankan memperluas konteks dan metode agar hasil lebih komprehensif.



How to Cite: Khorij Fastian Wibowo, Suhana. 2026. DETERMINAN KREATIVITAS PEGAWAI, PERAN MEDIASI KNOWLEDGE SHARING. *Jurnal Pendidikan Ekonomi (JURKAMI)*, 11 (1), DOI: DOI : [10.31932/jpe.v11i1.5991](https://doi.org/10.31932/jpe.v11i1.5991)

## PENDAHULUAN

Bank Indonesia sebagai bank sentral memiliki peran strategis dalam menjaga stabilitas moneter, sistem keuangan, dan sistem pembayaran nasional di tengah dinamika ekonomi global dan domestik yang semakin kompleks. Perkembangan disrupsi digital, pesatnya inovasi teknologi keuangan, serta meningkatnya ekspektasi publik terhadap tata kelola yang adaptif dan responsif menuntut Bank Indonesia untuk terus bertransformasi. Kondisi ini menempatkan sumber daya manusia sebagai faktor kunci dalam memastikan efektivitas kebijakan dan keberlanjutan kinerja kelembagaan.

Tuntutan lingkungan strategis tersebut tidak hanya menekankan pada kemampuan teknokratis dan kepatuhan terhadap regulasi, tetapi juga pada kemampuan pegawai untuk berpikir kreatif, inovatif, dan adaptif dalam menghadapi perubahan. Kreativitas pegawai menjadi elemen penting bagi organisasi publik seperti Bank Indonesia dalam merespons kompleksitas permasalahan, merancang kebijakan yang relevan, serta meningkatkan kualitas layanan dan pengambilan keputusan. Kemampuan kreativitas dan inovasi tersebut tidak terlepas dari kombinasi antara *hard skill* dan *soft skill* yang dimiliki individu, karena kedua

kemampuan tersebut berperan penting dalam membentuk kesiapan kerja dan kemampuan individu dalam menghadapi tantangan organisasi modern (Sari & Manunggal, 2023).

Kreativitas karyawan dapat terwujud dengan dibutuhkannya gaya kepemimpinan yang mampu mengubah dan memotivasi para pengikut (Agustina & Putra, 2021). Kreativitas pegawai juga dapat dipengaruhi oleh pemberdayaan psikologis. Pemberdayaan psikologis dapat membuat karyawan merasa mampu membentuk peran dan konteks kerja mereka (Spreitzer, 1995), serta termotivasi untuk menemukan cara baru dalam memecahkan masalah dan melaksanakan tugas (Nguyen et al., 2022). Motivasi individu yang dipengaruhi oleh keyakinan terhadap kemampuan diri juga dapat meningkatkan dorongan untuk berinisiatif dan menghasilkan ide-ide baru dalam pekerjaan (Syahrudin, 2022).

Salah satu faktor kunci yang dapat mendorong inovasi dan kreativitas di dalam organisasi adalah kepemimpinan yang efektif. Seiring dengan harapan perusahaan untuk tumbuh dan bertahan dalam persaingan, dibutuhkan gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional adalah



gaya kepemimpinan yang membuat pengikut merasa percaya, mengagumi, setia, dan menghormati pemimpin (Avianto & Ekowati, 2020). Hasil penelitian (Mittal & Dhar, 2015) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kreativitas karyawan. Temuan ini juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mendorong kreativitas karyawan dan mengembangkan lingkungan kerja yang kreatif. Pemimpin transformasional juga dapat berfungsi sebagai teladan kreatif dengan memberikan contoh kepada pengikut mereka dan mendorong mereka untuk menjadi kreatif. Selain itu, mereka dapat melatih karyawan mereka dalam keterampilan yang relevan untuk kreativitas. Penelitian menurut (Sari, 2023) kepemimpinan transformasional memiliki efek positif terhadap kreativitas karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kreativitas karyawan. Dengan kata lain, semakin baik kepemimpinan transformasional, semakin tinggi kreativitas karyawan.

Selain kepemimpinan transformasional, pemberdayaan psikologis diprediksi memiliki pengaruh signifikan pada kreativitas karyawan. Dengan memberikan karyawan kebebasan dan dukungan yang mereka butuhkan, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang tidak hanya meningkatkan kreativitas, tetapi juga kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan. Pemberdayaan psikologis merupakan faktor kunci dalam mendorong kreativitas karyawan. Dengan menciptakan lingkungan yang memberdayakan, organisasi dapat memfasilitasi inovasi dan meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan. Pemberdayaan psikologis

bukan hanya tentang memberikan kekuasaan, tetapi juga tentang menciptakan budaya yang mendukung eksplorasi dan pengembangan ide-ide baru, yang pada akhirnya akan menguntungkan baik karyawan maupun organisasi (Nguyen et al., 2022; Rais & Zakiy, 2019; Satrya, 2020; Veasna et al., 2024).

Selain penelitian yang memiliki pengaruh signifikan. Peneliti juga menemukan penelitian yang tidak berpengaruh. Hasil penelitian menurut (Afridar & Muslim, 2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kreativitas pegawai. Dalam penelitian tersebut jumlah responden sebanyak 279 pegawai. Pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan *probability sampling* yaitu *stratified random sampling* atau pengumpulan data berdasarkan strata atau golongan.

Temuan penelitian yang bervariasi memberikan indikasi adanya variabel mediasi pada pengaruh kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan psikologis pada kreativitas karyawan. Dari review hasil penelitian terdahulu, knowledge sharing memiliki peran sebagai variabel mediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan psikologis pada kreativitas karyawan (Setiawan et al., 2020; Yumhi & Noor, 2022).

*Knowledge sharing* berperan penting sebagai mediasi yang menghubungkan kepemimpinan transformasional dengan kreativitas karyawan. Ketika pemimpin menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional, mereka mendorong karyawan untuk saling berbagi pengetahuan dan pengalaman. Proses ini tidak hanya



meningkatkan kolaborasi antar karyawan, tetapi juga memperkaya sumber daya kreatif yang tersedia dalam tim. Dengan berbagi pengetahuan, karyawan dapat mengakses berbagai perspektif dan ide, yang dapat memicu inovasi dan solusi kreatif dalam pekerjaan mereka (Fahriati, 2024; Joo et al., 2023; Setiawan et al., 2020).

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat efek positif yang signifikan dari Kepemimpinan Transformasional terhadap Kreativitas Karyawan melalui mediasi *knowledge sharing*. Hal ini berarti bahwa untuk meningkatkan kreativitas karyawan, organisasi perlu fokus pada pengembangan kepemimpinan transformasional yang mendorong budaya berbagi pengetahuan. Dengan menciptakan lingkungan yang mendukung *knowledge sharing*, organisasi dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan mendorong mereka untuk berkontribusi lebih banyak dalam proses kreatif.

*Knowledge sharing* adalah proses berkelanjutan dalam mentransfer pengalaman dan pengetahuan organisasi ke proses bisnis melalui saluran komunikasi antar individu, kelompok dan organisasi (Mulyana et al., 2024). Kepemimpinan transformasional tinggi, maka karyawan akan termotivasi dan terinspirasi untuk berbagi pengetahuan kepada rekan kerjanya untuk sekedar berbagi pengetahuan maupun menyelesaikan pekerjaan, selain itu juga atasan berbagi pengetahuan tentang pentingnya melihat masalah dari berbagai sudut pandang dan memiliki tujuan yang kuat (Mifrah et al, 2024). Hasil penelitian Suhana et al. (2019) pada mahasiswa pascasarjana di salah satu perguruan tinggi swasta di Indonesia, dengan jumlah 210 responden. Penelitian tersebut

menggunakan pendekatan kuantitatif melalui penyebaran kuesioner terstruktur, yang selanjutnya dianalisis menggunakan analisis regresi berganda dengan bantuan perangkat lunak SPSS. Hasil penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing*, yang menunjukkan bahwa peran pemimpin transformasional sangat menentukan dalam mendorong perilaku berbagi pengetahuan di lingkungan akademik. *Knowledge Sharing* dapat membantu seorang pemimpin transformasional dalam mengembangkan kreativitas karyawan untuk setiap karyawan. Hubungan ini didukung karena seorang pemimpin transformasional yang sangat peduli terhadap setiap karyawan sebagai individu akan memberikan perhatian dan menyediakan pengetahuan yang memadai bagi karyawan (Setiawan et al., 2020).

Dari uraian di atas, tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan psikologis pada kinerja pegawai dengan *knowledge sharing* sebagai variabel mediasi. Penelitian ini dilakukan di Bank Indonesia.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan survei dan memanfaatkan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden. Populasi penelitian adalah pegawai organik Satuan Kerja Kas di Kantor Perwakilan Bank Indonesia yang berjumlah 895 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan convenience sampling, yaitu memilih responden berdasarkan kemudahan akses dan kedekatan hubungan untuk mempermudah



penyebaran kuesioner serta memastikan pemahaman terhadap konteks organisasi. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 100 orang pegawai dari total populasi tersebut.

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan survei atau kuesioner kepada responden yang memenuhi kriteria tersebut. Kuesioner disusun berdasarkan indikator variabel penelitian dan menggunakan skala Likert dengan rentang 1–5, mulai dari “Sangat

Tidak Setuju” hingga “Sangat Setuju”. Instrumen penelitian berupa angket tertutup yang dikembangkan berdasarkan indikator dari masing-masing variabel penelitian. Analisis data dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu analisis statistik deskriptif, uji validitas, uji reliabilitas, serta uji hipotesis yang meliputi analisis regresi linear berganda, uji t, uji F, uji koefisien determinasi ( $R^2$ ), dan uji Sobel untuk menguji pengaruh tidak langsung antar variabel.

**Tabel 1: Definisi Konsep dan Variabel**

Variabel	Konsep	Operasional Variabel	
		Indikator	Referensi
1. Kepemimpinan Transformasional	Proses kepemimpinan yang membawa perubahan melalui visi yang jelas, pelibatan bawahan dalam setiap aktivitas, dan kharismatik sebagai daya perekat antara bawahan dan pemimpin	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. pemimpin yang dihormati</li> <li>2. Etika, moral, dan integritas</li> <li>3. Bekerja sesuai visi misi institusi</li> <li>4. Sosok panutan</li> <li>5. Memotivasi</li> <li>6. Inspiratif dan komunikatif</li> <li>7. Antusias dan optimis</li> <li>8. Menjalin komunikasi</li> <li>9. Berpikir kritis</li> <li>10. Sudut pandang baru</li> <li>11. Menstimulasi inovasi</li> <li>12. Mendengarkan aspirasi dan keluhan</li> <li>13. mendorong potensi anggotanya</li> </ol>	(Bass et al., 2003)
2. Pemberdayaan Psikologis	Perasaan kontrol dan dominasi yang dimiliki individu atas pekerjaannya	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. penguasaan diri</li> <li>2. kemampuan menyelesaikan masalah</li> <li>3. Meyakini kemampuan sendiri</li> <li>4. Merasa menguasai keterampilan dalam pekerjaan</li> <li>5. pencapaian</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Frank <i>et al.</i> (2009) dalam Riswani <i>et al.</i> (2021)</li> <li>2. Hernandez &amp; Ribhan</li> </ol>



		penyelesaian tugas	(2024)
		6. berkontribusi terhadap organisasi	
		7. pembuatan keputusan	
		8. menetapkan pilihan dalam memulai dan mengatur tindakan	
3.Kreativitas Pegawai	kemampuan karyawan untuk mengekspresikan ide atau gagasan, cara, hasil kerja yang lebih baik dalam melaksanakan dan memecahkan masalah yang dihadapi dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan mereka	1. Kemampuan verbal 2. Kemampuan Mengingat 3. Kecepatan tanggap 4. Kelancaran 5. Keluwesan 6. Keaslian 7. Penguraian 8. Perumusan Kembali	1. Bogar (2023) 2. Sanny <i>et al.</i> (2013)
4. Knowledge Sharing	Proses di mana individu saling bertukar pengetahuan (implisit dan eksplisit) mereka dan bersama-sama menciptakan pengetahuan baru.	1. Ketika saya mempelajari sesuatu yang baru, saya memastikan bahwa rekan kerja di departemen saya juga dapat mempelajarinya 2. Saya berbagi informasi yang saya miliki dengan rekan kerja di departemen saya. 3. Saya berbagi keahlian saya dengan rekan kerja di departemen saya 4. Ketika saya mempelajari sesuatu yang baru, saya memastikan bahwa rekan kerja di luar departemen saya juga dapat mempelajarinya 5. Saya berbagi informasi yang saya miliki dengan rekan kerja di luar departemen saya 6. Saya berbagi keahlian saya dengan	1. (Baxter & Chua, 1998)



- 
- rekan kerja di luar departemen saya
- 
7. Rekan kerja di departemen saya memberi tahu saya apa yang mereka ketahui ketika saya bertanya
- 
8. Rekan kerja di departemen saya memberi tahu saya apa keahlian mereka ketika saya bertanya
- 
9. Rekan kerja di luar departemen saya memberi tahu saya apa keahlian mereka ketika saya bertanya
- 
10. Rekan kerja di luar departemen saya memberi tahu saya apa keahlian mereka ketika saya bertanya
- 

Sumber: data olahan. 2025.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Responden dalam penelitian ini adalah Pegawai Satuan Kerja Kas Kantor Perwakilan Bank Indonesia. Kuesioner dibagikan kepada 100 responden secara langsung. Kuesioner yang dibagikan berisi daftar pernyataan yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan transformasional, pemberdayaan psikologis, kreativitas pegawai, dan knowledge sharing

### Karakteristik Responden

Berdasarkan jenis kelamin, dapat diketahui bahwa dari 100 orang responden yang ada, menunjukkan deskripsi jenis kelamin laki-laki sebanyak 100 orang responden dengan persentase 100%. Hal ini mengindiskan proporsi jenis kelamin responden yang sangat signifikan, karena secara keseluruhan semua Pegawai Satuan Kerja Kas Kantor Perwakilan Bank Indonesia adalah laki-laki.

Karakteristik Responden berdasarkan Usia, menunjukkan deskripsi usia responden 31 – 40 tahun sebanyak 77 orang dengan persentase 77%, usia 41 – 50 tahun sebanyak 19 orang dengan persentase 19%, dan usia responden yang lebih dari 51 tahun sebanyak 4 orang dengan persentase 4%. Hal ini menunjukkan mayoritas responden yang ada berusia 31 – 40 tahun, Karenanya, dapat disimpulkan bahwa hampir rata-rata responden yang berusia 31-40 Tahun lebih banyak dari pada responden berusia 41-50 Tahun.

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir, bahwa responden yang memiliki pendidikan terakhir S1 lebih dominan dari pada konsumen yang memiliki pendidikan terakhir DIII dan S2. Hal ini dapat dilihat bahwa konsumen yang memiliki pendidikan terakhir DIII sebanyak 2 orang dengan persentase 2%, responden



yang berpendidikan S1 sebanyak 61 orang dengan persentase 61%, dan responden yang berpendidikan S2 sebanyak 37 orang dengan persentase 37%. Hal ini menyimpulkan bahwa pegawai yang memiliki pendidikan terakhir S1 lebih mayoritas daripada pendidikan terakhir lainnya.

### Uji Validitas dan Reabilitas

Hasil pengujian KMO and Barlett's Test menunjukkan nilai Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) sebesar  $0,922 > 0,5$  dan nilai Barlett's Test yang signifikan pada  $0,000$ . Berdasarkan hasil diatas menunjukkan bahwa kedua asumsi tersebut telah memenuhi syarat. Menunjukkan variabel Kepemimpinan Transformasional pada X1.1, X1.2, X1.2, X1.3, X1.4, X1.5, X1.6, X1.7, X1.8, X1.9, X1.10, X1.11, X1.12, dan X1.13 menunjukkan valid. Setelah semua indikator setiap variabel berkumpul dalam satu component, maka dapat dikatakan bahwa pengujian ini dinyatakan valid dan dapat melakukan pengujian selanjutnya.

Hasil pengujian KMO and Barlett's Test menunjukkan nilai Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) sebesar  $0,831 > 0,5$  dan nilai Barlett's Test yang signifikan pada  $0,000$ . Berdasarkan hasil diatas menunjukkan bahwa kedua asumsi tersebut telah memenuhi syarat. Menunjukkan variabel Pemberdayaan Psikologis pada X2.1, X2.2, X2.3, X2.4, X2.5, X2.6 dan X2.8 menunjukkan valid, sedangkan X2.7 menunjukkan tidak valid.

Hasil pengujian KMO and Barlett's Test menunjukkan nilai Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) sebesar  $0,872 > 0,5$  dan nilai Barlett's Test yang signifikan pada  $0,000$ . Berdasarkan hasil diatas menunjukkan bahwa kedua asumsi tersebut telah

memenuhi syarat. Menunjukkan variabel *Knowledge Sharing* pada Y1.1, Y1.2, Y1.3, Y1.4, Y1.5, Y1.6, Y1.7, Y1.8, Y1.9 dan Y1.10 menunjukkan valid. Setelah semua indikator setiap variabel berkumpul dalam satu component, maka dapat dikatakan bahwa pengujian ini dinyatakan valid dan dapat melakukan pengujian selanjutnya.

Hasil pengujian KMO and Barlett's Test menunjukkan nilai Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) sebesar  $0,931 > 0,5$  dan nilai Barlett's Test yang signifikan pada  $0,000$ . Berdasarkan hasil diatas menunjukkan bahwa kedua asumsi tersebut telah memenuhi syarat. Menunjukkan variabel Kreativitas Pegawai pada Y2.1, Y2.2, Y2.3, Y2.4, Y2.5, Y2.6, Y2.7, Y2.8, Y2.9 dan Y2.10 menunjukkan valid. Setelah semua indikator setiap variabel berkumpul dalam satu component, maka dapat dikatakan bahwa pengujian ini dinyatakan valid dan dapat melakukan pengujian selanjutnya.

Berdasarkan nilai cronbach's alpha pada variabel Kepemimpinan Transformasional sebesar  $0,973$ , Pemberdayaan Psikologis sebesar  $0,915$ , *Knowledge Sharing* sebesar  $0,935$ , dan Kreativitas Pegawai  $0,947$ . Ke-empat variabel tersebut mempunyai nilai cronbach alpha berada diatas  $0,7$  maka semua variabel yang terdapat pada penelitian ini dapat dikatakan reliabel dan layak untuk digunakan.

### Persamaan Model Regresi I

Berdasarkan pengujian SPSS diperoleh hasil pengujian kepemimpinan transformasional menunjukkan nilai unstandardized coefficients beta sebesar  $0,023$  dan nilai signifikansi sebesar  $0,756$ . Nilai signifikansi  $> 0,05$ , maka H1 ditolak. Dengan demikian diambil kesimpulan bahwa variabel kepemimpinan



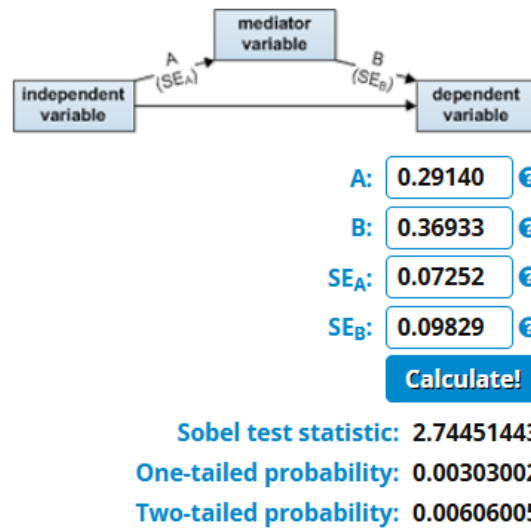
transformatif tidak berpengaruh terhadap kreativitas pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian oleh (Afridar & Muslim, 2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif tidak berpengaruh terhadap kreativitas pegawai. Hasil pengujian pemberdayaan psikologis menunjukkan nilai unstandardized coefficients beta sebesar 0,609 dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi  $< 0,05$ , maka H2 diterima. Dengan demikian diambil kesimpulan bahwa variabel pemberdayaan Psikologis berpengaruh secara langsung atau positif terhadap kreativitas pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian oleh Nguyen *et al* (2022) ; Rais & Zakiy (2019); Satrya (2020) dan Veasna *et al* (2024) menunjukkan bahwa pemberdayaan Psikologis berpengaruh terhadap kreativitas pegawai. Hasil pengujian *knowledge sharing* menunjukkan nilai unstandardized coefficients beta sebesar 0,403 dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi  $< 0,05$ , maka H3 diterima. Dengan demikian diambil kesimpulan bahwa variabel *knowledge sharing* mempunyai pengaruh positif secara langsung terhadap kreativitas pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian oleh Amanda (2020) dan Fahriati (2024) menunjukkan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh terhadap kreativitas pegawai. Hasil analisis SPSS model summary menunjukkan bahwa besarnya Adj. R Square adalah 0,694 atau 69,4%. Variabel kreativitas pegawai dapat dijelaskan oleh *knowledge sharing*, kepemimpinan transformatif, dan pemberdayaan psikologis sebesar 69,4% dan 30,6% selebihnya dipengaruhi oleh variabel lain diluar model penelitian ini.

## Persamaan Model Regresi II

Berdasarkan pengujian SPSS variabel kepemimpinan transformatif menunjukkan nilai unstandardized coefficients beta sebesar 0,257 dan nilai signifikansi sebesar 0,001. Nilai signifikansi  $< 0,05$ , maka H4 diterima. Dengan demikian, diambil kesimpulan bahwa variabel kepemimpinan transformatif berpengaruh positif secara langsung terhadap *knowledge sharing*. Hasil penelitian sejalan dengan yang dilakukan oleh Suhana *et al* (2019); Yin *et al* (2020); Hermanto & Nurmayanti (2022) dan Mulyana *et al* (2024) menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara kepemimpinan transformatif terhadap *knowledge sharing*. Hasil pengujian pemberdayaan psikologis menunjukkan nilai unstandardized coefficients beta sebesar 0,623 dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi  $< 0,05$ , maka H5 diterima. Dengan demikian, dapat diambil kesimpulan bahwa variabel pemberdayaan psikologis memiliki pengaruh positif secara langsung terhadap *knowledge sharing*. Hasil penelitian ini sejalan dengan yang dilakukan oleh Helmy *et al* (2019) dan Trifenanto (2022) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara pemberdayaan psikologis terhadap *knowledge sharing*. Hasil analisis SPSS model summary menunjukkan bahwa besarnya Adj. R Square adalah 0,611 atau 61,1%. Variabel *knowledge sharing* dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transformatif, dan pemberdayaan psikologis sebesar 61,1% dan 38,9% selebihnya dipengaruhi oleh variabel lain diluar model.



## Uji Sobel



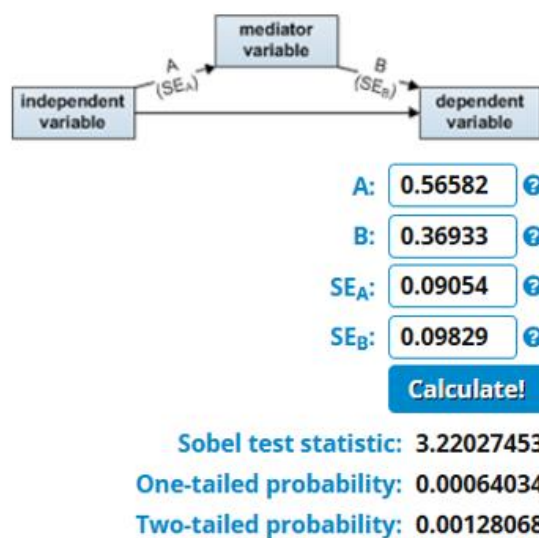
**Gambar 1.**

Mediasi dari Kepemimpinan Transformatif

Sumber: data olahan

Berdasarkan hasil uji sobel, diperoleh nilai t-hitung sebesar 2.744 > dari t-tabel (1.96). Maka sesuai dengan hasil perhitungan manual bahwa *knowledge sharing* (Y1) dapat menjadi variabel *intervening* antara pengaruh kepemimpinan transformatif (X1) terhadap kreativitas pegawai (Y2). Dengan demikian hipotesis

H6 diterima, data mendukung model. Penelitian ini sejalan yang dilakukan oleh Fahriati (2024); Joo *et al* (2023) dan Setiawan *et al* (2020) menunjukkan bahwa *knowledge sharing* dapat menjadi variabel *intervening* dari pengaruh antara kepemimpinan transformatif terhadap kreativitas pegawai.



**Gambar 2.**

### Mediasi dari Pemberdayaan Psikologis Sumber: data olahan

Hasil uji sobel pada mediasi pemberdayaan psikologis menunjukkan nilai t-hitung sebesar  $3,220 >$  dari t-tabel (1.659). Maka sesuai dengan hasil perhitungan manual bahwa *knowledge sharing* (Y1) dapat menjadi variabel *intervening* antara pengaruh pemberdayaan psikologis (X2) terhadap kreativitas pegawai (Y2). Dengan demikian hipotesis H7 diterima, data mendukung model. Penelitian ini sejalan dengan yang dilakukan oleh Helmy *et al* (2019); Handayani *et al* (2024) dan Haumahu & Tupamahu (2022) menunjukkan bahwa *knowledge sharing* dapat menjadi variabel *intervening* dari pengaruh antara pemberdayaan psikologis terhadap kreativitas pegawai.

#### **Kepemimpinan Transformasional Tidak Berpengaruh Terhadap Kreativitas Pegawai**

Berdasarkan pengujian SPSS diperoleh hasil penelitian kepemimpinan transformasional memiliki nilai Beta sebesar 0,024 dan nilai signifikan sebesar 0,756. Karena nilai signifikansinya sebesar  $0,756 > 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa H1 ditolak, yang menyatakan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap Kreativitas Pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan sejumlah penelitian Afridar & Muslim (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kreativitas pegawai.

Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam membangun motivasi dan perilaku positif pegawai, kepemimpinan transformasional tersebut belum mampu secara langsung mendorong munculnya kreativitas pegawai pada Satuan

Kerja Kas Bank Indonesia. Kreativitas pegawai dalam konteks ini kemungkinan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan, tetapi juga oleh karakteristik pekerjaan, sistem kerja, serta tingkat regulasi dan standar operasional yang berlaku.

#### **Pemberdayaan Psikologis Berpengaruh Atau Positif Terhadap Kreativitas Pegawai**

Berdasarkan pengujian SPSS diperoleh hasil penelitian Pemberdayaan Psikologis memiliki nilai Beta sebesar 0,506 dan nilai signifikan sebesar 0,000. Karena nilai signifikansinya sebesar  $0,000 < 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa H2 diterima, yang menyatakan Pemberdayaan Psikologis berpengaruh positif terhadap Kreativitas Pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Rais & Zakiy (2019) dan Nguyen *et al.* (2022) bahwa Pemberdayaan Psikologis *berpengaruh* positif terhadap Kreativitas Karyawan.

Temuan ini juga menunjukkan bahwa kreativitas pegawai tidak semata-mata ditentukan oleh gaya kepemimpinan, tetapi lebih dipengaruhi oleh kondisi psikologis individu dalam menjalankan pekerjaannya. Pegawai yang merasa memiliki otonomi dan kepercayaan dari organisasi akan lebih terdorong untuk berinisiatif, berani mengemukakan gagasan, serta terlibat aktif dalam proses perbaikan berkelanjutan. Hal ini memperkuat pandangan bahwa pemberdayaan psikologis merupakan prasyarat penting bagi munculnya perilaku kreatif di tempat kerja.

#### **Knowledge Sharing Berpengaruh Atau Positif Terhadap Kreativitas Pegawai**



Berdasarkan pengujian SPSS diperoleh hasil penelitian *knowledge sharing* memiliki nilai Beta sebesar 0,104 dan nilai signifikan sebesar 0,000. Karena nilai signifikansinya sebesar  $0,000 < 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa  $H_3$  diterima, yang menyatakan *knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap Kreativitas Pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Amanda (2020) dan Fahriati (2024) menyatakan bahwa variabel Knowledge sharing berpengaruh terhadap Employee Creativity.

Dalam konteks Satuan Kerja Kas Bank Indonesia, *knowledge sharing* memiliki peran strategis karena pekerjaan yang bersifat prosedural dan menuntut akurasi tinggi. Kreativitas yang muncul dari proses berbagi pengetahuan cenderung aplikatif dan relevan dengan kebutuhan organisasi, misalnya dalam menemukan cara kerja lebih efisien, meningkatkan akurasi, atau mengantisipasi masalah operasional. Dengan demikian, *knowledge sharing* berfungsi sebagai pendorong langsung bagi kreativitas pegawai.

#### **Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif Terhadap Knowledge Sharing**

Berdasarkan pengujian SPSS diperoleh hasil penelitian kepemimpinan transformasional memiliki nilai Beta sebesar 0,291 dan nilai signifikan sebesar 0,001. Karena nilai signifikansinya sebesar  $0,001 < 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa  $H_4$  diterima, yang menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap Knowledge Sharing. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Suhana *et al* (2019) bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing*.

Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi penerapan kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi pula perilaku *knowledge sharing* di kalangan pegawai. Kepemimpinan transformasional yang ditandai dengan adanya pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), serta perhatian individual (*individualized consideration*) mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendorong pegawai untuk saling berbagi pengetahuan, pengalaman, dan informasi kerja.

#### **Pemberdayaan Psikologis Berpengaruh Positif Terhadap Knowledge Sharing**

Berdasarkan pengujian SPSS diperoleh hasil penelitian Pemberdayaan Psikologis memiliki nilai Beta sebesar 0,566 dan nilai signifikan sebesar 0,000. Karena nilai signifikansinya sebesar  $0,000 < 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa  $H_5$  diterima, yang menyatakan Pemberdayaan Psikologis berpengaruh positif terhadap *Knowledge Sharing*. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Trifenanto (2022), Nora *et al.* (2024), Helmy *et al.* (2019) bahwa pemberdayaan psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing*.

Pegawai pada Satuan Kerja Kas Bank Indonesia menuntut ketelitian, keandalan, dan kepatuhan terhadap prosedur, pemberdayaan psikologis menjadi faktor penting dalam mendorong pegawai untuk aktif berbagi pengetahuan. Pegawai yang merasa dipercaya dan diberi ruang untuk berinisiatif cenderung lebih terbuka dalam menyampaikan informasi, pengalaman kerja, serta solusi atas permasalahan operasional yang dihadapi. Kondisi ini mendukung terciptanya proses



pembelajaran bersama dan peningkatan kualitas kerja secara berkelanjutan.

### **Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Terhadap Kreativitas Pegawai Melalui *Knowledge Sharing***

Hasil uji sobel untuk mediasi dengan variable gaya kepemimpinan transformasional (X1) menunjukkan nilai  $z = 2,74451443$  dan nilai signifikan =  $0,00606005$ . karena nilai  $z > 1.96$  dan signifikan  $< 0.05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa  $H_6$  diterima, yang menyatakan *Knowledge Sharing* sebagai variabel *intervening* berpengaruh positif memediasi kepemimpinan transformasional terhadap Kreativitas Pegawai. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Fahriati (2024); Joo et al. (2023); Setiawan et al. (2020) bahwa *Knowledge sharing* berperan penting sebagai mediasi yang menghubungkan kepemimpinan transformasional dengan kreativitas karyawan.

Temuan ini memberikan implikasi bahwa Satuan Kerja Kas Bank Indonesia perlu menempatkan *Knowledge Sharing* sebagai aspek strategis untuk meningkatkan kreativitas pegawai. Aktivitas berbagi informasi, pengalaman, dan ide-ide kerja antarpegawai dapat memperkuat efektivitas kepemimpinan transformasional, sekaligus meningkatkan kemampuan pegawai untuk menemukan solusi inovatif dalam penyelesaian transaksi, pengendalian risiko, dan perbaikan proses kerja sehari-hari.

### **Pemberdayaan Psikologis Berpengaruh Terhadap Kreativitas Pegawai Melalui *Knowledge Sharing***

Hasil uji sobel untuk mediasi dengan variable Pemberdayaan Psikologis (X2) menunjukkan nilai  $z = 3,220227453$  dan nilai signifikan =  $0,00128068$ . karena nilai  $z > 1.96$  dan signifikan  $< 0.05$ , sehingga

dapat disimpulkan bahwa  $H_7$  diterima., yang menyatakan *Knowledge Sharing* sebagai variabel *intervening* berpengaruh positif memediasi Pemberdayaan Psikologis terhadap Kreativitas Pegawai. Temuan ini sejalan dengan penelitian Helmy et al. (2019); Handayani et al. (2024); Haumahu & Tupamahu (2022); Surya, (2020) bahwa menegaskan peran penting *Knowledge Sharing* dalam menyalurkan pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap kreativitas pegawai.

### **PENUTUP**

Berdasarkan pembahasan pada penelitian ini, menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung terhadap kreativitas pegawai, namun berpengaruh secara tidak langsung melalui *knowledge sharing*, sementara pemberdayaan psikologis dan *knowledge sharing* terbukti berpengaruh positif terhadap kreativitas pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kreativitas pegawai perlu didukung oleh penguatan pemberdayaan psikologis serta penciptaan budaya *knowledge sharing* dalam organisasi. Organisasi disarankan untuk tidak hanya mengandalkan gaya kepemimpinan transformasional, tetapi juga mendorong lingkungan kerja yang memberdayakan pegawai dan memfasilitasi pertukaran pengetahuan. Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya dilakukan pada Pegawai Satuan Kerja Kas Kantor Perwakilan Bank Indonesia dengan pendekatan kuantitatif berbasis kuesioner dan variabel penelitian yang terbatas, sehingga penelitian selanjutnya disarankan memperluas objek penelitian, menggunakan pendekatan *mixed methods*, serta menambahkan variabel lain agar



pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kreativitas pegawai menjadi lebih komprehensif.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Afridar, N., Sefnedi, S., & Muslim, I. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Pemberdayaan Psikologis terhadap Kreativitas Pegawai dengan Employee Voice Behavior sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Bung Hatta*, 7–10.
- Agustina, T. S., & Putra, M. N. C. (2021). Kreativitas Para Pekerja Kreatif Radio Gen 103.1 FM Surabaya Ditinjau dari Peran Gaya Kepemimpinan Transformasional. *INOBISS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*, 5(1), 63–76. <https://doi.org/10.31842/jurnalnobis.v5i1.212>
- Amanda, R. (2020). Knowledge Sharing dalam Meningkatkan Employee Creativity melalui Leader–Member Exchange (LMX). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(1), 30–38.
- Avianto, R., & Ekowati, D. (2020). The Effect of Transformational Leadership on Employee Creativity through Promotion Focus and Creative Process Engagement as Mediating Variables. *International Journal of Management*, 11(6), 2092–2102. <https://doi.org/10.34218/IJM.11.6.2020.195>
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Handayani, R., Fawzi, R., & Bastian, A. (2024). Mediasi Pemberdayaan Psikologis pada Pengaruh Kepemimpinan Pemberdayaan terhadap Berbagi Pengetahuan. *Jurnal Ekonomika dan Bisnis (JEBS)*, 4(5), 1406–1409. <https://doi.org/10.47233/jeps.v4i5.1879>
- Haumahu, C. P., & Tupamahu, K. H. (2022). Pengaruh Pemberdayaan Psikologis dalam Meningkatkan Kreativitas Guru dalam Pembelajaran. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 7(3), 1238–1246. <https://doi.org/10.29303/jipp.v7i3.638>
- Helmy, I., Adawiyah, W. R., & Banani, A. (2019). Linking Psychological Empowerment, Knowledge Sharing, and Employees' Innovative Behavior in Indonesian SMEs. *Journal of Behavioral Science*, 14(2), 66–79.
- Hermanto, N., & Nurmawati, S. (2022). The Effect of Transformational Leadership on Innovative Work Behavior with Knowledge Sharing as a Mediation Variable. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 9(6), 376–387. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v9i6.3836>
- Joo, B. K., Yim, J. H., Jin, Y. S., & Han, S. J. (2023). Empowering Leadership and Employee Creativity: The Mediating Roles of Work Engagement and Knowledge Sharing. *European Journal of Training and Development*, 47(9), 881–899. <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2022-0016>
- 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. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2014-0464>
- Mulyana, A. R., Rofaida, R., & Sojanah, J. (2024). Knowledge Sharing dalam Organisasi: Tinjauan Sistematis. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 8(1), 718. <https://doi.org/10.33087/ekonomis.v8i1.1696>
- Nguyen, T. P. L., Nguyen, T. T., Nguyen, T. D., & Nguyen, T. V. H. (2022). Psychological Empowerment and Employee Creativity in Vietnam Telecommunication Enterprises: The Mediating Role of Intrinsic Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior Research*, 7(2), 132–142. <https://doi.org/10.51847/0xkwkbehe>
- Sari, C. N. I., & Manunggal, S. A. M. (2023). Pengaruh Soft Skill Dan Hard Skill Terhadap Kesiapan Kerja Mahasiswa Di Bank Syariah. *Jurnal Pendidikan Ekonomi (JURKAMI)*, 8(2), 347-356.
- Setiawan, R., Eliyana, A., Suryani, T., & Liaw, D. (2020). Promoting Employee Creativity: The Practices of Transformational Leadership, Knowledge Sharing, and Task Conflict Behaviour on Start-Up Business in Indonesia. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(12), 1272–1282. <https://doi.org/10.31838/srp.2020.12.187>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.2307/256865>
- Suhana, S., Udin, U., Suharnomo, S., & Mas'ud, F. (2019). Transformational Leadership and Innovative Behavior: The Mediating Role of Knowledge Sharing in Indonesian Private University. *International Journal of Higher Education*, 8(6), 15–27. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v8n6p15>
- Syahrudin, H. (2022). Pengaruh Efikasi Diri dan Ekspektasi Pendapatan Terhadap Motivasi Berwirausaha Siswa SMK Kartini Sintang. *Jurnal Pendidikan Ekonomi (JURKAMI)*, 7(2), 83-93.
- Veasna, S., Chanveasna, U., Sovannara, K., Wu, W. Y., & Ngounhort, H. (2024). A Cross-Level Analysis of Linking Transformational Leadership and Employee Creativity to Enhance Task Performance: The Mediating Effects of Person-Supervisor Fit and Psychological Empowerment. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 12(1), 132–171. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2024.121009>
- Yin, J., Ma, Z., Yu, H., Jia, M., & Liao, G. (2020). Transformational Leadership and Employee Knowledge Sharing: Exploring the Mediating Roles of Psychological Safety and Team Efficacy. *Journal of Knowledge Management*, 24(2), 150–171. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2018-0776>
- Yumhi, Y., & Noor, J. (2022). Entrepreneurial Orientation and Transformational Leadership as Determinants of Employee Creativity: The Mediating Role of Knowledge Sharing. *Asia Pacific Management and Business Application*, 10(3), 307–318. <https://doi.org/10.21776/ub.apmba.2022.010.03.5>

