

Kepemimpinan Kewirausahaan, Pemberdayaan Psikologis, Keselamatan Psikologis, dan Kreativitas: Studi pada Karyawan Konstruksi di Jakarta

Bimmo Dwi Baskoro^{1*}, Robby Simanjuntak², Jayadi³, Suherman⁴

^{1,2,3,4} Sekolah Tinggi Manajemen Labora, Jakarta, Indonesia

*Corresponding author: bimmodibi@gmail.com

Abstrak: Tujuan penelitian ini adalah untuk meneliti pengaruh kepemimpinan kewirausahaan terhadap kreativitas karyawan melalui pemberdayaan psikologis dan keselamatan psikologis. Data diambil dari sektor konstruksi di Jakarta sebanyak 315 responden yang tergabung dalam Gapensi Jakarta. Analisis data menggunakan pendekatan SEM-PLS dengan bantuan SmartPLS versi 3.2.8. Hasil penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan kewirausahaan positif terkait dengan kreativitas karyawan. Selain itu, ditemukan bahwa pemberdayaan psikologis dan keselamatan psikologis memediasi hubungan antara kepemimpinan kewirausahaan dan kreativitas karyawan.

Kata kunci: kepemimpinan kewirausahaan, pemberdayaan psikologis, keselamatan psikologis, kreativitas karyawan

Abstract

The aim of this study was to investigate the effect of entrepreneurial leadership (EL) on employee creativity (EC) through psychological empowerment (PE) and psychological safety (PS). Data were taken from the construction sector in Jakarta as many as 315 respondents who joined Gapensi Jakarta. Data analysis uses the SEM-PLS approach with the help of SmartPLS 3.2.8. This study found that entrepreneurial leadership (EL) is positively related to employee creativity (EC). Psychological empowerment (PE) and psychological safety (PS) mediate the relationship between entrepreneurial leadership (EL) and employee creativity (EC).

Keywords: *entrepreneurial leadership (EL), psychological empowerment (PE), psychological safety (PS), employee creativity (EC)*

PENDAHULUAN

Industri konstruksi dituntut untuk senantiasa melakukan inovasi dalam setiap pengerjaan proyek di lokasi. Inovasi konstruksi yang dilakukan dilakukan oleh pekerja konstruksi sesuai dengan tantangan proyek dan ekpektasi pelanggan. Teknologi informasi yang berkenaan dengan inovasi konstruksi secara langsung mempengaruhi pekerja, perusahaan, dan pelanggan. Inovasi konstruksi erat kaitannya dengan kreativitas pekerja itu sendiri yang mewakili perusahaan. Diketahui bahwa kreativitas berkaitan dengan pengembangan ide-ide inovatif dan bermanfaat di tempat kerja yang berkaitan dengan layanan, barang atau proses (Jain & Jain, 2016). Kreativitas adalah istilah yang berbeda dari inovasi; kreativitas hanyalah penciptaan konsep baru, sementara inovasi mengacu pada penciptaan dan implementasi ide-ide tersebut (Anderson et al., 2014). Untuk semua jenis perusahaan, termasuk proyek baru atau organisasi yang ada, inovasi adalah faktor penting. Para peneliti telah mengabdikan perhatian mereka untuk menyelidiki latar belakang suatu inovasi (Zhou & Hoever, 2014). Karena

kepemimpinan telah dipelajari sebagai faktor kontekstual utama yang berdampak besar pada kreativitas karyawan (Qu et al., 2015), dampak dari berbagai gaya kepemimpinan terhadap kreativitas karyawan telah dikaji oleh para peneliti (Jaiswal & Dhar, 2017; Li & Zhang, 2016; Ma & Jiang, 2018; Xu et al., 2017; Yang et al., 2017). Meskipun kepemimpinan transformasional telah dikatakan sebagai gaya kepemimpinan yang paling efektif untuk menciptakan kreativitas bagi karyawan, studi mengungkapkan temuan yang bertentangan tentang bagaimana kreativitas dapat ditingkatkan (Pradhan & Jena, 2019; Tse et al., 2018). Dengan demikian, para peneliti telah memperkenalkan kepemimpinan kewirausahaan sebagai teori kepemimpinan baru yang telah muncul dari literatur tentang kepemimpinan dan kewirausahaan (Leitch & Volery, 2017; Renko et al., 2015).

Kepemimpinan kewirausahaan menunjukkan bahwa pemimpin memiliki kompetensi untuk memotivasi dan mengarahkan pengikut untuk mencapai tujuan organisasi yang mencakup pengakuan dan eksploitasi peluang kewirausahaan (Renko et al., 2015). Dengan itu, antisipasi kegagalan dan ketidakpastian mengenai hasil upaya kreatif terdiri dari hambatan utama mencegah promosi kreativitas dalam organisasi. Organisasi-organisasi yang ambisius dan berusaha untuk memajukan kreativitas dan inovasi mereka harus mengejar pemimpin kewirausahaan yang memotivasi dan mendukung karyawan untuk secara kreatif mengenali dan mengeksplorasi peluang kewirausahaan untuk pertumbuhan bisnis (Huang et al., 2014). Namun, mekanisme bagaimana pemimpin kewirausahaan mengembangkan kreativitas karyawan belum mengeksplorasi. Oleh karena itu, tujuan inti dari penelitian saat ini adalah untuk menyelidiki dampak kepemimpinan kewirausahaan terhadap kreativitas karyawan. Mengingat bahwa para pemimpin kewirausahaan memprediksi perspektif masa depan bisnis mereka dan mengidentifikasi tujuan organisasi, di antaranya adalah pengakuan dan eksploitasi peluang (Koryak et al., 2015), harus dipahami bahwa untuk mencapai tujuan tersebut, para pemimpin kewirausahaan harus memastikan karyawan mereka bahwa mereka memiliki kemampuan kewirausahaan untuk mengeksplorasi ide-ide kreatif yang akan mengarah pada inovasi dan bahwa mereka, sebagai pemimpin, akan mendukung mereka dalam upaya mereka (Fontana & Musa, 2017). *Social learning theory* (SLT) (Bandura, 1999) mengatakan bahwa karyawan belajar dari pengalaman mereka dan dengan mengamati perilaku orang lain dalam konteks interaksi sosial, dan mereka kemudian mengintegrasikan perilaku dan komponen informasi yang dipelajari ini ke dalam pemikiran dan tindakan mereka dalam situasi tertentu.

Peneliti telah menentukan bahwa kepemimpinan kewirausahaan adalah teori kepemimpinan baru, penelitian lebih lanjut diperlukan untuk memahami mekanisme kerjanya dalam organisasi (Miao et al., 2019; Renko et al., 2015). Tujuan kedua dari penelitian ini adalah untuk menentukan mekanisme mediasi

di mana para pemimpin kewirausahaan meningkatkan kreativitas karyawan. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa faktor psikologis adalah pendorong utama kreativitas (Shalley & Perry-Smith, 2001). Dalam tema yang sama, SLT juga berpendapat bahwa pikiran dan tindakan tidak selalu diantisipasi oleh pengaruh faktor kontekstual tetapi faktor-faktor psikologis itu juga memainkan peran penting, seperti yang menentukan bagaimana individu akan terpengaruh oleh pengalaman mereka dan memberikan arahan pada pemikiran dan tindakan mereka di masa depan. Dalam tema itu, pemberdayaan psikologis, yang merupakan bentuk motivasi intrinsik, telah diidentifikasi sebagai faktor penting dalam menginspirasi kreativitas pada karyawan (Zhang & Bartol, 2010). Konsisten dengan hal ini, penelitian sebelumnya telah menemukan bahwa kepemimpinan secara positif mempengaruhi kreativitas karyawan melalui pemberdayaan psikologis (Ali Chughtai, 2016; Ma & Jiang, 2018). Para peneliti berpendapat bahwa para pemimpin kewirausahaan membangun kepercayaan diri karyawan mereka (Harrison, Burnard, & Paul, 2018; Renko et al., 2015). Oleh karena itu, penelitian saat ini bertujuan untuk menyelidiki efek kepemimpinan kewirausahaan terhadap kreativitas karyawan melalui pemberdayaan psikologis untuk memvalidasi kemampuan pemimpin kewirausahaan untuk meningkatkan kreativitas karyawan melalui pemberdayaan psikologis. Selain itu, tidak seperti tugas rutin dalam organisasi, kreativitas memerlukan risiko dan ketidakpastian yang mungkin menanggung konsekuensi negatif jika ide baru tidak menghasilkan hasil yang diinginkan. Dengan demikian, mengembangkan lingkungan yang aman secara psikologis sangat penting karena karyawan harus merasa aman untuk terlibat dalam kegiatan kreatif, meskipun mungkin berisiko (Wang, Liu, & Zhu, 2018). Konsisten dengan SLT, penelitian ini mengharapkan bahwa bekerja dengan para pemimpin yang kreatif dan yang mempromosikan inovasi memungkinkan karyawan untuk merasa diberdayakan dan aman ketika berbagi dan menciptakan ide-ide baru. Oleh karena itu, menggambar di SLT, penelitian saat ini telah mengembangkan model yang mengintegrasikan kepemimpinan kewirausahaan, pemberdayaan psikologis, keselamatan psikologis, dan kreativitas karyawan. Model penelitian hipotesis disajikan pada Gambar 1.

Akhirnya, penelitian saat ini berkontribusi pada literatur yang ada dalam beberapa cara. Pertama, studi saat ini menanggapi panggilan oleh studi sebelumnya yang merekomendasikan studi lebih lanjut dilakukan untuk memvalidasi konsep teori kepemimpinan yang muncul ini di seluruh budaya dan untuk memeriksa mekanisme kerjanya (Miao et al., 2019). Kedua, kontribusi besar dari penelitian saat ini adalah untuk meneliti peran kepemimpinan kewirausahaan yang merupakan teori kepemimpinan baru dalam merangsang kreativitas karyawan melalui keselamatan psikologis dan pemberdayaan psikologis khususnya di industri konstruksi. Dengan demikian, ini memperkaya literatur kreativitas dengan mengeksplorasi mekanisme kreativitas karyawan melalui kepemimpinan kewirausahaan dan memvalidasi

pentingnya faktor psikologis dalam pengembangan kreativitas dibandingkan dengan studi sebelumnya, yang telah berfokus terutama pada konsep atau skala pengembangan kepemimpinan kewirausahaan (Bagheri & Harrison, 2020; Leitch & Volery, 2017; Renko et al., 2015). Ketiga, penelitian saat ini memvalidasi teori kepemimpinan kewirausahaan dalam organisasi yang didirikan, seperti yang disarankan oleh para penelitian terkemuka dari para pemimpin kewirausahaan yang telah mengidentifikasinya adalah teori kepemimpinan baru yang berlaku untuk ukuran apa pun dan jenis organisasi apa pun (Renko et al., 2015). Sebaliknya, para peneliti sebelumnya telah mengakui kepemimpinan kewirausahaan sebagai gaya kepemimpinan pengusaha atau berlaku dalam usaha baru dan dengan demikian memeriksa implikasinya dalam usaha baru atau usaha kecil dan menengah (Bagheri et al., 2020; Dean & Ford, 2017; Leitch & Volery, 2017). Orisinalitas dalam penelitian ini dapat dilihat dari

TINJAUAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Kepemimpinan Kewirausahaan

Kepemimpinan kewirausahaan adalah gaya kepemimpinan yang berkembang yang masih dalam tahap awal perkembangan teoritis dan empiris (Leitch & Volery, 2017). Sebagai teori kepemimpinan, ia telah berevolusi dari literatur kewirausahaan dan kepemimpinan yang ada (Leitch & Volery, 2017; Renko et al., 2015). Kepemimpinan kewirausahaan didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang menginspirasi dan mengarahkan karyawan untuk mengeksplorasi dan mengeksploitasi peluang kewirausahaan (Renko et al., 2015). Kerangka teoritis dasar kepemimpinan kewirausahaan, yang dikembangkan oleh Gupta et al. (2004), mencakup lima peran pemimpin kewirausahaan, yaitu, membingkai tantangan, kliring jalur, menyerap ketidakpastian, membangun komitmen dan menentukan batas. Tiga peran pertama terkait dengan pemberlakuan skenario, yaitu, untuk membayangkan peluang masa depan bagi bisnis. Dua peran terakhir terkait dengan pemberlakuan pemeran, yaitu, untuk menginspirasi dan mengarahkan anggota tim dan mengelola sumber daya untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Baru-baru ini, para peneliti telah berusaha untuk mengembangkan peran dan skala kepemimpinan kewirausahaan (Fontana & Musa, 2017; Harrison et al., 2018; Renko et al., 2015).

Kepemimpinan kewirausahaan didasarkan pada tiga perspektif lintas budaya kepemimpinan, yaitu, kepemimpinan neo-karismatik, berorientasi tim dan berbasis nilai (Gupta et al., 2004). Kepemimpinan kewirausahaan memiliki beberapa karakteristik umum dengan pemimpin transformasional seperti stimulasi intelektual; namun, mereka memiliki ketidaksederhanaan, terutama di bidang motivasi inspirasional dan pemodelan peran karismatik (Renko et al., 2015). Selain itu, pemimpin transformasional menggunakan karisma, presentasi dramatis, dan taktik manajemen kesan untuk menginspirasi pengikut mereka. Sebaliknya, pemimpin kewirausahaan, karismatik atau tidak, bertindak sebagai

panutan dengan melakukan praktik kewirausahaan (Harrison et al., 2018; Renko et al., 2015). Pemimpin kewirausahaan tidak memerlukan elemen pertimbangan individu dan mereka, pertama dan terpenting, menganggap karyawan mereka berdasarkan kemandirian dan gairah kewirausahaan mereka (Renko et al., 2015). Selain itu, para pemimpin kewirausahaan membangun kepercayaan karyawan terhadap keterampilan kewirausahaan dan mengembangkan semangat untuk kreativitas dan inovasi (Cardon et al., 2009). Oleh karena itu, konsep kepemimpinan kewirausahaan didasarkan pada eksplorasi peluang dan perilaku eksploitasi oleh para pemimpin dan karyawan (Renko et al., 2015).

Kreativitas Karyawan

Kreativitas melibatkan penemuan solusi baru untuk tantangan di tempat kerja (Amabile, 1988), dan dengan demikian, ini adalah faktor penting dalam kelangsungan hidup jangka panjang dan pertumbuhan bisnis karena menghasilkan ide-ide baru untuk produksi baru atau modifikasi produk, layanan, dan prosedur yang ada. Karena masalah pasar bisnis semakin menjadi lebih kompleks dan tidak dapat diprediksi, sulit bagi para pemimpin untuk mengatasi setiap masalah sendiri (Owens & Hekman, 2012). Untuk alasan inilah kreativitas dan inovasi tidak lagi terbatas pada departemen penelitian dan pengembangan melainkan diperluas kepada semua karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung, di semua tingkatan organisasi (Bai et al., 2016). Lebih penting lagi, kepemimpinan inilah yang diakui sebagai faktor penting dalam melibatkan karyawan dalam kegiatan kreatif (Hemlin & Olsson, 2011; Shalley & Gilson, 2004; Zhou & Hoever, 2014). Studi masa lalu telah menyimpulkan bahwa kepemimpinan mengembangkan kreativitas karyawan (Chen & Hou, 2016; Koh et al., 2019; Qu et al., 2015; Ribeiro et al., 2020).

Para pemimpin kewirausahaan membayangkan kemungkinan bisnis di masa depan, menciptakan ide-ide baru dan berjuang untuk meningkatkan kinerja bisnis (Fontana & Musa, 2017), mereka merangkul pengakuan peluang dan eksploitasi sebagai tujuan inti untuk merangsang inovasi dalam organisasi (Fontana & Musa, 2017; Koryak et al., 2015). Mengingat bahwa kepemimpinan kewirausahaan penting dalam menumbuhkan kreativitas dan inovasi (Cai et al., 2019; Huang et al., 2014), para pemimpin kewirausahaan mendorong karyawan mereka untuk berpartisipasi dalam pengakuan peluang dan dalam proses eksekusi untuk mengembangkan produk, layanan, dan praktik bisnis baru untuk mencapai tujuan mereka (Bagheri, 2017; Renko et al., 2015). Akibatnya, sambil mengejar tugas-tugas berorientasi peluang kreatif tersebut, para pemimpin kewirausahaan meningkatkan potensi kreatif karyawan untuk mengidentifikasi ide dan praktik baru (Renko et al., 2015), yang semuanya konsisten dengan aspek SLT yang menyarankan karyawan bereaksi terhadap pengaruh eksternal dari berbagai situasi di tempat kerja dan menggunakan pembelajaran mereka untuk memandu pemikiran dan tindakan masa depan mereka. Proses psikologis inilah yang menyelesaikan masalah dengan memprediksi tindakan dan konsekuensi

dari berbagai alternatif tanpa benar-benar mengimplementasikan rencana dalam praktiknya. Sebagai pengambil risiko sendiri, pemimpin kewirausahaan juga harus mendorong karyawan mereka untuk terlibat dalam eksplorasi ide dan kegiatan baru (Bagheri, 2017; Renko et al., 2015). Akhirnya, dengan mengamati risiko pemimpin mereka mengambil perilaku dan tindakan kreatif, diharapkan karyawan akan mengembangkan kepercayaan diri untuk menciptakan dan mengeksekusi ide-ide baru.

Pemimpin kewirausahaan tidak hanya bergantung pada komitmen dan kompetensi karyawan mereka untuk melaksanakan tugas kreatif tetapi mereka juga harus berfungsi sebagai panutan bagi karyawan mereka (Renko et al., 2015). Premis ini didukung oleh SLT, yang berpendapat bahwa karyawan belajar dari panutan tersebut dengan siapa mereka memiliki interaksi yang erat, dan kemudian mengimplementasikan apa yang telah mereka pelajari dalam keputusan dan tindakan mereka berikutnya sehubungan dengan kreativitas. Selain pemodelan peran, pemimpin kewirausahaan harus mengarahkan dan membimbing karyawan mereka saat mereka terlibat dalam kegiatan kreatif (Harrison et al., 2018; Renko et al., 2015). SLT menggambarkan bahwa karyawan belajar lebih banyak dari pemimpin yang menjadi model, mengarahkan dan membimbing karyawan mereka karena belajar hanya dari pembelajaran observasional tidak dapat cukup mengajarkan prosedur yang kompleks karena prosedur tersebut menuntut dukungan dan penjelasan verbal. Ini terutama berlaku ketika tugas-tugas yang kompleks dan kesalahan mahal dan berbahaya. Dalam hal demikian, karyawan harus belajar dari pemimpin yang kompeten yang tahu bagaimana melakukan kegiatan tersebut tanpa kesalahan yang tidak perlu. Dengan cara ini, karyawan dapat menerapkan apa yang telah mereka pelajari ketika mereka berusaha mengidentifikasi solusi kreatif untuk masalah multivariates. Perilaku dan tindakan pemimpin juga berfungsi sebagai katalisator untuk memotivasi karyawan (Suarni & Sudiyani, 2020; Sumardika & Suwandana, 2019) untuk terlibat dalam kegiatan kreatif. Penelitian sebelumnya telah menetapkan bahwa kepemimpinan kewirausahaan memiliki pengaruh positif pada kreativitas karyawan (Cai et al., 2019; Mehmood, Jian, & Akram, 2020). Oleh karena itu, berdasarkan SLT dan studi tersebut, hipotesis berikut diusulkan.

H1. Kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan.

Pemberdayaan Psikologis

Pemberdayaan psikologis, yang merupakan bentuk motivasi intrinsik untuk menyelesaikan tugas, terdiri dari empat komponen kognitif, yaitu, penentuan nasib sendiri, kompetensi, makna, dan dampak (Spreitzer, 1995). Lebih khusus lagi, pemberdayaan psikologis dimaksimalkan ketika keempat faktor kognitif ini ada secara bersamaan pada tingkat tinggi (Maynard et al., 2012). Karyawan yang diberdayakan secara psikologis yakin bahwa mereka mengendalikan pekerjaan

mereka, dan mereka, oleh karena itu, lebih bersedia untuk secara sadar memikul tanggung jawab. Pemberdayaan psikologis adalah konsep yang konsisten dengan definisi motivasi (Gagné & Deci, 2005). Meskipun demikian, telah disimpulkan bahwa para pemimpin memainkan peran penting dalam mengembangkan pemberdayaan psikologis karyawan (Ma & Jiang, 2018; Zhang & Bartol, 2010).

Pemimpin kewirausahaan menginspirasi karyawan untuk mengambil risiko dan terlibat dalam kegiatan kreatif, seperti eksplorasi dan eksploitasi peluang (Renko et al., 2015). Kreativitas dan inovasi erat kaitannya dengan kinerja (Ariani & Handayani, 2020). Dengan menekankan kegiatan yang penting untuk keberhasilan departemen dan organisasi, para pemimpin kewirausahaan secara tidak langsung memberi tahu karyawan mereka bahwa pekerjaan mereka bermakna (Miao et al., 2018). Pemimpin kewirausahaan berfungsi sebagai panutan dan meningkatkan kepercayaan diri karyawan mereka dengan terlibat dalam kegiatan kreatif itu sendiri daripada hanya bergantung pada kemampuan dan komitmen karyawan untuk menyelesaikan semua tugas kewirausahaan tersebut (Gupta et al., 2004; Renko et al., 2015). Menurut SLT, bekerja sama dengan para pemimpin yang kreatif dan yang terlibat dalam kegiatan kreatif yang melibatkan pengakuan dan eksploitasi kesempatan memfasilitasi pengembangan perasaan kompetensi karyawan. Pemimpin kewirausahaan mengembangkan tujuan inti yang didukung oleh karyawan, visi yang menarik bagi organisasi yang terdiri dari pengakuan peluang, dan proses implementasi (Gupta et al., 2004). Selain itu, dengan memberantas rintangan yang membuat karyawan kembali bekerja dan memotivasi mereka untuk mengeksplorasi peluang baru daripada melakukan tugas rutin (Gupta et al., 2004), pemimpin kewirausahaan menumbuhkan pengembangan keabadian di antara karyawan mereka, sambil juga memotivasi dan mengarahkan karyawan mereka untuk terlibat dalam pengakuan peluang dan proses eksekusi untuk mencapai visi mereka (Renko et al., 2015).

Para pemimpin kewirausahaan juga diharapkan dapat mempromosikan potensi kreatif karyawan melalui pemberdayaan psikologis. Pemberdayaan psikologis merangsang karyawan untuk menciptakan ide-ide berharga tentang produk dan proses baru (Amabile et al., 1996; Zhang & Bartol, 2010). Lebih khusus lagi, ketika karyawan menganggap pekerjaan mereka sebagai bermakna dan menyadari bahwa mereka memiliki tingkat kebebasan tertentu sehubungan dengan apa yang mereka lakukan, mereka mengajukan lebih banyak upaya untuk mencari solusi untuk masalah yang dihadapi organisasi (Ma & Jiang, 2018). Karena karyawan yang diberdayakan secara psikologis lebih percaya diri mengenai tingkat kompetensi mereka, mereka mengambil risiko dan mencari cara untuk menyelesaikan masalah kompleks melalui cara kognitif (Liu et al., 2019; Zhang & Bartol, 2010). Selain itu, ketika karyawan memiliki keabadian untuk menjalankan tugas mereka dan ketika mereka percaya bahwa pekerjaan mereka

berdampak pada hasil organisasi secara keseluruhan, mereka lebih cenderung untuk mengejar lebih banyak kegiatan kreatif (Liu et al., 2019; Sun et al., 2012). Studi masa lalu telah menyimpulkan bahwa karyawan yang diberdayakan secara psikologis lebih terinspirasi untuk melakukan tugas-tugas kreatif (Ma & Jiang, 2018; Miao et al., 2018; Yang et al., 2019). Penelitian ini mengantisipasi bahwa melalui pengamatan dan dengan bekerja sama dengan para pemimpin kewirausahaan, karyawan akan lebih termotivasi dan percaya diri saat mereka mengejar kegiatan kreatif. Berdasarkan diskusi di atas dan studi yang dirujuk, hipotesis berikut diusulkan.

H2. Pemberdayaan psikologis memediasi hubungan antara kepemimpinan kewirausahaan dan kreativitas karyawan.

Keselamatan Psikologis

Keselamatan psikologis mengacu pada persepsi keselamatan karyawan saat menjalankan tugas berisiko di tempat kerja (Edmondson & Lei, 2014). Mengetahui bahwa mereka beroperasi di lingkungan yang aman secara psikologis memfasilitasi pembentukan hubungan interaktif di antara karyawan dan pemimpin mereka, yang, pada gilirannya, membangun lingkungan yang mendukung di tempat kerja yang mempromosikan kreativitas (Amabile et al., 1996). Oleh karena itu, lingkungan yang aman sangat penting bagi karyawan yang berusaha untuk berbagi ide-ide baru dan membangun kepercayaan interpersonal, dan dengan demikian, lingkungan seperti itu dapat memotivasi dan mendorong karyawan untuk mengambil risiko dan menunjukkan kreativitas (Carmeli et al., 2010; Edmondson & Lei, 2014).

Kepemimpinan adalah anteseden penting untuk pengembangan keselamatan psikologis karyawan karena kepemimpinanlah yang menciptakan lingkungan kerja yang mendorong karyawan untuk mendiskusikan kekhawatiran mereka (Edmondson & Lei, 2014; Liu et al., 2016). Sementara pemimpin kewirausahaan fokus pada eksplorasi dan eksploitasi peluang kewirausahaan (Koryak et al., 2015), mereka juga memotivasi dan mengarahkan karyawan mereka untuk mengambil risiko dan terlibat dalam kegiatan kreatif yang terdiri dari pengakuan dan eksploitasi peluang (Bagheri, 2017). Dengan demikian, untuk mencapai tujuan mereka, para pemimpin kewirausahaan menciptakan lingkungan yang mendukung di mana karyawan merasa aman dan nyaman saat mereka menciptakan dan berbagi ide-ide baru (Huang et al., 2014). Pemimpin kewirausahaan juga berperan sebagai panutan bagi karyawannya dengan terlibat dalam tugas kreatif (Renko et al., 2015), dan karenanya, dengan mengamati perilaku pemimpin mereka, para karyawan merasa aman secara psikologis untuk mengambil risiko interpersonal dan berbagi ide mereka. Selain itu, para pemimpin kewirausahaan membangun kepercayaan diri karyawan dan secara terbuka mengkomunikasikan ide-ide bisnis dan peluang masa depan dengan karyawan mereka (Fontana & Musa, 2017). Interaksi sosial seperti itu antara pemimpin dan karyawan memberikan indikasi yang jelas kepada

karyawan bahwa aman bagi mereka untuk berbicara dan mendiskusikan ide-ide berisiko dan baru. Akhirnya, pemimpin kewirausahaan harus mengurangi tekanan pada karyawan mengenai risiko dengan mendorong pengambilan risiko dan mengasumsikan tanggung jawab atas ketidakpastian di masa depan mengenai hasil yang tidak diinginkan (Gupta et al., 2004).

Kreativitas secara inheren terdiri dari faktor risiko dan ketidakpastian karena tidak dijamin bahwa ide-ide baru akan menghasilkan hasil yang diantisipasi. Dengan demikian, lingkungan yang aman secara psikologis sangat penting untuk penanaman kreativitas di tempat kerja (Edmondson & Lei, 2014). Persepsi bahwa lingkungan aman menghilangkan kecemasan karyawan dan ketakutan akan hasil negatif. Sebagai konsekuensinya, karyawan bersedia mengambil risiko dan berbagi ide mereka (Wang et al., 2018). Dalam lingkungan yang aman secara psikologis, karyawan mengambil lebih banyak risiko dan terlibat dalam kegiatan yang lebih kreatif dan berisiko yang mencakup eksplorasi dan eksploitasi peluang kewirausahaan, dan karyawan ini yakin bahwa pemimpin mereka akan mendukung mereka bahkan jika ide-ide mereka tidak berhasil (Miao et al., 2019). Karyawan lebih cenderung mengembangkan kepercayaan interpersonal ketika mereka mengalami keselamatan psikologis (Carmeli et al., 2014) dan dengan demikian lebih tegas tentang berbagi ide mereka mengenai produk, layanan, dan prosedur baru yang penting untuk kreativitas (Chen & Hou, 2016), dan lebih mampu mengatasi kompleksitas yang dihadapi selama implementasi ide-ide ini dalam praktiknya (Yang et al., 2019). Berakar pada SLT yang dikemukakan Bandura (1999), penelitian ini berpendapat bahwa karyawan mengalami keselamatan psikologis yang lebih besar ketika mengamati dan bekerja dengan para pemimpin kewirausahaan yang kreatif, secara terbuka berkomunikasi dan mendorong karyawan mereka untuk mengeksplorasi peluang baru dan mengembangkan ide-ide bisnis baru. Dengan demikian, mereka juga merasa aman dan nyaman berbagi ide dan terlibat dalam kegiatan kreatif. Penelitian sebelumnya telah menyimpulkan bahwa karyawan dengan tingkat keselamatan psikologis yang tinggi menyelesaikan tugas yang lebih kreatif (Liu et al., 2016; Yang et al., 2019; Yi et al., 2017). Atas dasar studi dan diskusi yang disebutkan di atas, hipotesis berikut diusulkan.

H3. Keselamatan psikologis memediasi hubungan antara kepemimpinan kewirausahaan dan kreativitas karyawan.

METODE

Sampel dan Prosedur

Data diambil dari sektor konstruksi di Jakarta. Sektor konstruksi dipilih dengan mempertimbangkan aspek teknis yang memerlukan kreativitas karyawan dalam menghadapi pekerjaan di proyek. Unit analisis dalam penelitian ini adalah 1.718 perusahaan konstruksi yang tergabung dalam Asosiasi Konstruksi (Gapensi) di Jakarta. Adapun unit observasi (responden) pada penelitian ini adalah wakil perusahaan dengan jabatan minimal *engineer*. Dalam hal ini, perwakilan

perusahaan tersebut merupakan individu yang berperan penting dalam keberhasilan proyek.

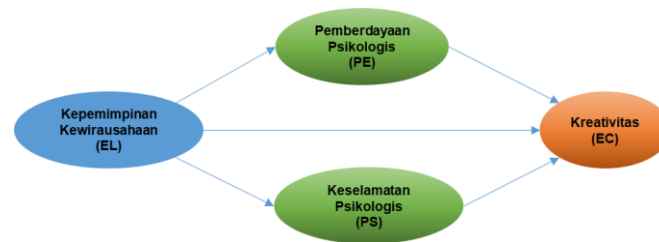
Dari jumlah 1.718 perusahaan konstruksi tersebut, terdiri dari perusahaan konstruksi dengan klasifikasi kecil sebanyak 740 perusahaan, klasifikasi menengah sebanyak 768 perusahaan, dan klasifikasi besar sebanyak 210. Penentuan sampel menggunakan pendekatan Slovin (Tejada & Punzalan, 2012) dengan signifikansi sebesar 5 persen dan mendapat sampel sebesar 324 responden. Penelitian ini menggunakan metode random proporsional (*proportional random sampling*). Berdasarkan pendekatan tersebut, jumlah sampel minimal sebanyak 315 responden yang terdiri dari 140 perusahaan klasifikasi kecil, 145 perusahaan klasifikasi menengah, dan 40 perusahaan dengan klasifikasi besar. Kami mengirimkan kuesioner melalui surel kepada responden (perwakilan perusahaan) dimana sebanyak 315 responden (97,22%) mengisi kuesioner tersebut sedangkan sebanyak 9 kusioner belum direspon dari perwakilan perusahaan klasifikasi besar. Kami menjelaskan kerahasiaan kuesioner tersebut kepada responden. Pengambilan data dilakukan selama dua bulan.

Pengukuran

Langkah-langkah yang digunakan dalam penelitian ini diadopsi dari studi yang ada, dan semua item diukur menggunakan skala Likert 5 poin. Skala delapan item yang dikembangkan oleh Renko et al. (2015) digunakan untuk mengukur kepemimpinan kewirausahaan (EL). Skala 12 item yang dikembangkan oleh Spreitzer (1995) digunakan untuk mengukur pemberdayaan psikologis (PE). Skala lima item yang dikembangkan oleh Carmeli et al. (2010) dan dimodifikasi menggunakan skala keamanan psikologis tim yang dikembangkan oleh Edmondson (1999) digunakan untuk mengukur keselamatan psikologis (PS) karyawan. Skala tiga belas item yang dikembangkan oleh Zhou & George (2001) digunakan untuk mengukur kreativitas.

Analisis

Analisis statistik inferensial digunakan untuk menguji hipotesis penelitian sesuai dengan Gambar 1 adalah *structural equation modelling - partial least squares* (SEM-PLS) dengan menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 3.2.8. Signifikansi yang digunakan dalam penelitian ini adalah 0,05 dan juga digunakan tes satu ekor. Pendekatan kuantitatif digunakan dalam analisis data menggunakan SPSS 22. Selain itu, analisis statistik deskriptif digunakan untuk menentukan distribusi frekuensi jawaban dan kuesioner yang diisi.

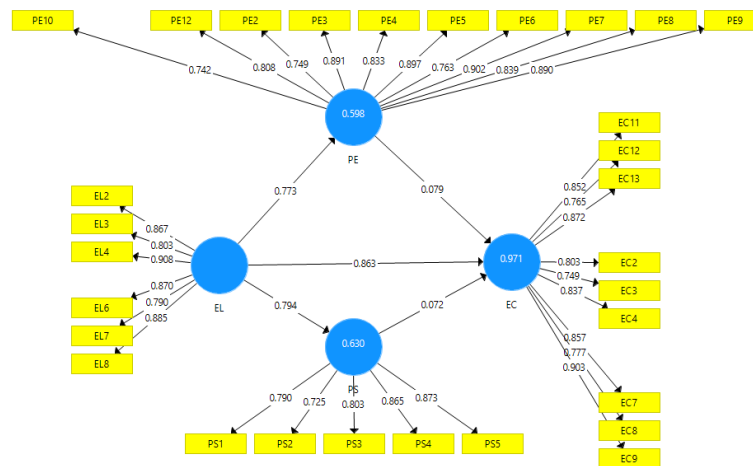
**Gambar 1****Model Penelitian**

Sumber: Pengolahan Data (2021)

HASIL**Model Pengukuran**

Evaluasi model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk menentukan validitas dan keandalan yang menghubungkan indikator dengan variabel latennya. Ada tiga kriteria dalam menggunakan teknik analisis data dengan SmartPLS 3.2.8 untuk mengevaluasi *outer model*, yaitu *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, and *average variance extracted (AVE)* (Cepeda-Carrion et al., 2019; Hair et al., 2014).

Validitas konvergen pada model pengukuran dengan indikator reflektif dievaluasi berdasarkan korelasi antara skor pernyataan atau bagian yang diestimasi menggunakan perangkat lunak PLS. Pengukuran nilai reflektif dikatakan tinggi jika bernilai lebih dari 0,70 dari konstruk yang diukur (Hair et al., 2014). Dalam penelitian ini, batas nilai *factor loading* sebesar 0,70 akan digunakan. Berdasarkan analisa masih terdapat nilai *factor loading* dibawah 0,70 sehingga indikator tersebut harus dihapus atau dihilangkan.. Dua indikator pada EL harus dihapus yakni EL1 dan EL5. Dua indikator pada PE harus dihapus yakni PE1 dan PE11. Pada konstruk PS, tidak ada indikator yang dihapus. Enam indikator pada EC harus dihapus yakni EC1, EC5, EC6, EC10, EC14, dan EC15. Hasil pemrosesan data untuk nilai faktor *loading* dibawah 0,70 yang sudah dihapus dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2
Hasil Analisis Jalur PLS
 Sumber: Pengolahan Data (2021)

Analisis Validitas Diskriminan

Setelah memastikan bahwa semua indikator variabel laten adalah konstruksi variabel laten, langkah selanjutnya adalah menguji validitas diskriminan. Validitas diskriminan juga perlu dilakukan agar skala yang digunakan tidak terdiri dari dua konstruk yang mengukur hal yang sama. Untuk mengetahuinya, korelasi antara konstruksi harus kurang dari 0,90. Jika antara konstruksi, korelasinya adalah 0,90 atau lebih, multikolinearitas antara konstruksi akan terjadi (Hair et al., 2014). Hasil pengujian validitas diskriminan ditunjukkan dalam Tabel 1. Seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 1, tidak ada multikolinieritas antara variabel karena setiap konstruksi mengukur hal-hal yang berbeda. Hal ini terbukti dari nilai korelasi antara konstruksi yang kurang dari 0,90.

Evaluasi Reliabilitas dan AVE

Kriteria validitas dan keandalan juga dapat dilihat dari nilai keandalan konstruk dan nilai AVE dari setiap konstruk. Konstruk dikatakan memiliki keandalan tinggi jika nilainya 0,70 dan AVE di atas 0,50 (Hair et al., 2014). Indeks *composite reliability* dari setiap skala semuanya lebih besar dari level 0,70 yang direkomendasikan oleh Fornell & Larcker (1981). Tabel 1 menyajikan nilai α , *composite reliability* (CR), dan AVE untuk semua variabel.

Tabel 1
Konsistensi dan Reliabilitas

Konstruk	FL	α	CR	AVE
EC11	0.852	0.941	0.95	0.681
EC12	0.765			
EC13	0.872			
EC2	0.803			

Konstruk	FL	C α	CR	AVE
EC3	0.749			
EC4	0.837			
EC7	0.857			
EC8	0.777			
EC9	0.903			
EL2	0.867	0.926	0.942	0.731
EL3	0.803			
EL4	0.908			
EL6	0.870			
EL7	0.790			
EL8	0.885			
PE10	0.742	0.953	0.958	0.695
PE12	0.808			
PE2	0.749			
PE3	0.891			
PE4	0.833			
PE5	0.897			
PE6	0.763			
PE7	0.902			
PE8	0.839			
PE9	0.890			
PS1	0.790	0.872	0.906	0.661
PS2	0.725			
PS3	0.803			
PS4	0.865			
PS5	0.873			

Catatan: FL = Factor Loading; C α = Cronbach's Alpha; CR = Composite Reliability; AVE = Average Variance Extracted

Sumber: Pengolahan Data (2021)

Seperti yang ditunjukkan pada Tabel 1, EL, PE, PS, dan EC memiliki CR di atas 0,80 dan nilai C α di atas 0,70 sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator yang digunakan dalam setiap variabel memiliki keandalan yang baik atau dapat mengukur (Hair et al., 2014). Namun, nilai C α yang dihasilkan oleh PLS sedikit diremehkan sehingga disarankan untuk menggunakan nilai CR (Peterson & Kim, 2013). Demikian juga dengan nilai AVE, variabel di atas memiliki nilai AVE di atas 0,50 sehingga dapat dikatakan bahwa setiap variabel memiliki validitas diskriminan yang tinggi.

Model Struktural

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruksi, nilai signifikansi, dan R² dari model penelitian (Hair et al., 2019). Model struktural dievaluasi menggunakan R² untuk konstruk yang tergantung dari uji-t serta signifikansi koefisien parameter jalur struktural.

Penilaian model dengan PLS dimulai dengan melihat R^2 untuk setiap variabel dependen laten. Tabel 2 memperlihatkan hasil estimasi R^2 menggunakan SmartPLS versi 3.2.8.

Tabel 2
Hasil R -Squares

Variabel	R^2	R^2 adjusted	Q^2
EC	0.971	0.970	0,995687
PE	0.598	0.597	
PS	0.63	0.629	

Sumber: Pengolahan Data (2021)

Tabel 2 memperlihatkan nilai R^2 untuk EC yang diperoleh pada 0.971. Hasil ini menunjukkan bahwa 97,1% EC dapat dipengaruhi oleh EL, PE, dan PS; sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian.

Nilai prediktif relevansi (Q^2) untuk model struktural dalam penelitian ini adalah 0.996 atau 99,6%, artinya model tersebut mampu menjelaskan fenomena kinerja yang terkait dengan beberapa variabel, yaitu EL, PS, dan PE. Oleh karena itu, model dapat dikatakan sangat baik atau model memiliki nilai prediktif yang sangat baik. Pada akhirnya, model dapat digunakan untuk pengujian hipotesis.

Uji Hipotesis

Setelah mengetahui validitas dan keandalan item kuesioner dan mengetahui model yang dihasilkan dari analisis SEM dan kelayakan model, kami menguji hipotesis yang dikompilasi sebelumnya. Pengujian hipotesis ini didasarkan pada nilai signifikansi (nilai p) < 0,05. Jika nilai signifikansi kurang dari 0,05, ada pengaruh antara variabel dan hipotesis yang diterima. Kami melakukan *bootstrapping* sebanyak 5.000 sub-sampel untuk mengukur p value pada pengaruh langsung dan tidak langsung. Hasil pengujian hipotesis untuk efek langsung dan tidak langsung dapat dilihat pada Tabel 3 di bawah ini.

Tabel 3
Uji Hipotesis

Hipotesis	Hubungan	β	p values	Keterangan
H1	EL \rightarrow EC	0,863	0,000	Signifikan
H2	EL \rightarrow PE \rightarrow EC	0,061	0,007	Signifikan
H3	EL \rightarrow PS \rightarrow EC	0,058	0,005	Signifikan

Sumber: Pengolahan Data (2021)

Pembahasan

Kepemimpinan kewirausahaan adalah gaya kepemimpinan yang muncul yang telah berevolusi dari literatur kepemimpinan dan kewirausahaan yang ada untuk mengatasi tantangan saat ini yang dihadapi oleh organisasi (Bagheri &

Harrison, 2020). Tujuan dari penelitian saat ini adalah untuk memeriksa model terintegrasi dan hubungan antara kepemimpinan kewirausahaan, kreativitas karyawan, pemberdayaan psikologis dan keselamatan psikologis di sektor konstruksi di Jakarta. Hasil penelitian saat ini mendukung H1, yaitu, kepemimpinan kewirausahaan terkait positif dengan kreativitas karyawan. Kesimpulan ini konsisten dengan studi sebelumnya (Cai et al., 2019; Mehmood et al., 2020). Pemimpin kewirausahaan bersifat kreatif karena mereka mengembangkan visi untuk bisnis mereka yang terutama berfokus pada pengakuan dan eksploitasi peluang (Renko et al., 2015). Mereka juga mengembangkan potensi kreatif karyawan dengan menuntut partisipasi yang intens dan perubahan peran untuk memenuhi perubahan dinamis dan memotivasi karyawan melalui keterampilan komunikasi mereka (Gupta et al., 2004). Selain itu, sebagai pemimpin kewirausahaan juga berperan sebagai panutan (Renko et al., 2015), dengan mengamati dan bekerja sama dengan para pemimpin kewirausahaan, karyawan mengembangkan keterampilan kreatif mereka, seperti yang dijelaskan oleh SLT.

Demikian pula hasilnya mendukung H2, yaitu, kepemimpinan kewirausahaan dan kreativitas dimediasi oleh pemberdayaan psikologis. Hasil penelitian ini melengkapi temuan penelitian sebelumnya (Miao et al., 2018). Para pemimpin kewirausahaan dengan jelas mendefinisikan visi mereka dengan fokus utama pada eksplorasi peluang kewirausahaan yang harus didukung oleh karyawan mereka, dan mereka menuntut partisipasi intensif dari karyawan mereka untuk mencapai tujuan mereka (Gupta et al., 2004), keduanya berkontribusi pada persepsi karyawan bahwa pekerjaan mereka berharga bagi organisasi. Selain itu, para pemimpin kewirausahaan harus memotivasi dan mengarahkan karyawan mereka saat mereka terlibat dalam upaya kreatif (Harrison et al., 2018; Renko et al., 2015). Dengan demikian, para pemimpin kewirausahaan mengembangkan kepercayaan diri dan tingkat kompetensi karyawan untuk mengambil risiko dan terlibat dalam kegiatan kreatif.

Temuan ini juga mendukung H3; hasilnya mendukung temuan studi sebelumnya (Miao et al., 2019). Kreativitas adalah tugas kompleks yang melibatkan pengambilan risiko mengingat hasilnya tidak selalu sejalan dengan hasil yang diharapkan. Oleh karena itu, dukungan pemimpin adalah wajib ketika meminta karyawan untuk terlibat dalam perilaku kreatif. Yang mengatakan, pemimpin kewirausahaan memiliki kemampuan seperti itu dan mampu memastikan karyawan mereka bahwa mereka berorientasi pada kreativitas (Fontana & Musa, 2017; Gupta et al., 2004; Harrison et al., 2018; Renko et al., 2015), yang kemudian memungkinkan karyawan untuk lebih mudah membuat dan berbagi ide-ide baru. Selain itu, temuan ini konsisten dengan peneliti SLT, yang berpendapat bahwa karyawan belajar dan mengadopsi berbagai pemikiran dan perilaku dari pengalaman langsung mereka dan melalui pengamatan dalam konteks interaksi sosial mereka. Karena interaksi ini juga

mempengaruhi faktor kognitif mereka, termasuk keselamatan psikologis dan pemberdayaan psikologis, karyawan juga menggunakan informasi ini untuk mempengaruhi pikiran dan perilaku mereka.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan, kami menemukan informasi bahwa kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan. Lebih lanjut, efek mediasi pemberdayaan psikologis dan keamanan psikologi dalam hubungan antara kepemimpinan kewirausahaan berkorelasi positif terhadap kreativitas karyawan khususnya di sektor konstruksi di Jakarta.

UCAPAN TERIMAKASIH

Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada seluruh narasumber yang bersedia membantu dan memberikan informasi yang diperlukan pada penelitian ini. Ucapan terima kasih juga kami sampaikan kepada para pihak yang membantu dalam selesainya tulisan ini.

REFERENSI

- Ali Chughtai, A. (2016). Can ethical leaders enhance their followers' creativity? *Leadership*, 12(2), 230–249. <https://doi.org/10.1177/1742715014558077>
- Amabile, T. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10(1), 123–167.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184. <https://doi.org/10.2307/256995>
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Ariani, N. L. P., & Handayani, M. M. (2020). Pengaruh Inovasi Produk dan Kreativitas Pemasaran terhadap Kinerja Pemasaran: Studi pada UMKM Produk Endek di Kota Denpasar. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Equilibrium*, 6(2), 226–238. https://doi.org/10.47329/jurnal_mbe.v6i2.433
- Bagheri, A. (2017). The impact of entrepreneurial leadership on innovation work behavior and opportunity recognition in high-technology SMEs. *Journal of High Technology Management Research*, 28(2), 159–166. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2017.10.003>
- Bagheri, A., & Harrison, C. (2020). Entrepreneurial leadership measurement: a multi-dimensional construct. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(4), 659–679. <https://doi.org/10.1108/JSBED-01-2019-0027>

- Bagheri, A., Newman, A., & Eva, N. (2020). Entrepreneurial leadership of CEOs and employees' innovative behavior in high-technology new ventures. *Journal of Small Business Management*, 00(00), 1–23. <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1737094>
- Bai, Y., Lin, L., & Li, P. P. (2016). How to enable employee creativity in a team context: A cross-level mediating process of transformational leadership. *Journal of Business Research*, 69(9), 3240–3250. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.025>
- Bandura, A. (1999). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Asian Journal of Social Psychology*, 2(1), 21–41. <https://doi.org/10.1111/1467-839X.00024>
- Cai, W., Lysova, E. I., Khapova, S. N., & Bossink, B. A. G. (2019). Does Entrepreneurial Leadership Foster Creativity Among Employees and Teams? The Mediating Role of Creative Efficacy Beliefs. *Journal of Business and Psychology*, 34(2), 203–217. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9536-y>
- Cardon, M. S., Wincent, J., Singh, J., & Drnovsek, M. (2009). The nature and experience of entrepreneurial passion. *Academy of Management Review*, 34(3), 511–532. <https://doi.org/10.5465/AMR.2009.40633190>
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250–260. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
- Carmeli, A., Sheaffer, Z., Binyamin, G., Reiter-Palmon, R., & Shimoni, T. (2014). Transformational leadership and creative problem-solving: The mediating role of psychological safety and reflexivity. *Journal of Creative Behavior*, 48(2), 115–135. <https://doi.org/10.1002/jocb.43>
- Cepeda-Carrion, G., Cegarra-Navarro, J. G., & Cillo, V. (2019). Tips to use partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM) in knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 23(1), 67–89. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2018-0322>
- Chen, A. S. Y., & Hou, Y. H. (2016). The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination. *Leadership Quarterly*, 27(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.10.007>
- Dean, H., & Ford, J. (2017). Discourses of entrepreneurial leadership: Exposing myths and exploring new approaches. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 35(2), 178–196. <https://doi.org/10.1177/0266242616668389>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>

- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Fontana, A., & Musa, S. (2017). The impact of entrepreneurial leadership on innovation management and its measurement validation. *International Journal of Innovation Science*, 9(1), 2–19. <https://doi.org/10.1108/IJIS-05-2016-0004>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382. <https://doi.org/10.2307/3150980>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gupta, V., MacMillan, I. C., & Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: Developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 241–260. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00040-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00040-5)
- Hair, Joe F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Hair, Joseph F., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). Rethinking some of the rethinking of partial least squares. *European Journal of Marketing*, 53(4), 566–584. <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2018-0665>
- Harrison, C., Burnard, K., & Paul, S. (2018). Entrepreneurial leadership in a developing economy: a skill-based analysis. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 25(3), 521–548. <https://doi.org/10.1108/JSBED-05-2017-0160>
- Hemlin, S., & Olsson, L. (2011). Creativity-Stimulating Leadership: A Critical Incident Study of Leaders' Influence on Creativity in Research Groups. *Creativity and Innovation Management*, 20(1), 49–58. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00585.x>
- Huang, S., Ding, D., & Chen, Z. (2014). Entrepreneurial leadership and performance in chinese new ventures: A moderated mediation model of exploratory innovation, exploitative innovation and environmental dynamism. *Creativity and Innovation Management*, 23(4), 453–471. <https://doi.org/10.1111/caim.12085>
- Jain, R., & Jain, C. (2016). Employee Creativity: A Conceptual Framework. *Management and Labour Studies*, 41(4), 294–313. <https://doi.org/10.1177/0258042x16676664>

- Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2017). The influence of servant leadership, trust in leader and thriving on employee creativity. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(1), 2-21. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2015-0017>
- Koh, D., Lee, K., & Joshi, K. (2019). Transformational leadership and creativity: A meta-analytic review and identification of an integrated model. *Journal of Organizational Behavior*, 40(6), 625-650. <https://doi.org/10.1002/job.2355>
- Koryak, O., Mole, K. F., Lockett, A., Hayton, J. C., Ucbasaran, D., & Hodgkinson, G. P. (2015). Entrepreneurial leadership, capabilities and firm growth. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 33(1), 89-105. <https://doi.org/10.1177/0266242614558315>
- Leitch, C. M., & Volery, T. (2017). Entrepreneurial leadership: Insights and directions. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 35(2), 147-156. <https://doi.org/10.1177/0266242616681397>
- Li, M., & Zhang, P. (2016). Stimulating learning by empowering leadership: Can we achieve cross-level creativity simultaneously? *Leadership and Organization Development Journal*, 37(8), 1168-1186. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2015-0007>
- Liu, F., Chow, I. H. S., Zhang, J. C., & Huang, M. (2019). Organizational innovation climate and individual innovative behavior: exploring the moderating effects of psychological ownership and psychological empowerment. *Review of Managerial Science*, 13(4), 771-789. <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0263-y>
- Liu, W., Zhang, P., Liao, J., Hao, P., & Mao, J. (2016). Abusive supervision and employee creativity: The mediating role of psychological safety and organizational identification. *Management Decision*, 54(1), 130-147. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2013-0443>
- Ma, X., & Jiang, W. (2018). Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Employee Creativity in Entrepreneurial Firms. *Journal of Applied Behavioral Science*, 54(3), 302-324. <https://doi.org/10.1177/0021886318764346>
- Maynard, M. T., Gilson, L. L., & Mathieu, J. E. (2012). Empowerment-Fad or Fab? A Multilevel Review of the Past Two Decades of Research. *Journal of Management*, 38(4), 1231-1281. <https://doi.org/10.1177/0149206312438773>
- Mehmood, M. S., Jian, Z., & Akram, U. (2020). Be so creative they can't ignore you! How can entrepreneurial leader enhance the employee creativity? *Thinking Skills and Creativity*, 38(August), 100721. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2020.100721>
- Miao, Q., Eva, N., Newman, A., & Cooper, B. (2019). CEO Entrepreneurial Leadership and Performance Outcomes of Top Management Teams in

- Entrepreneurial Ventures: The Mediating Effects of Psychological Safety. *Journal of Small Business Management*, 57(3), 1119–1135. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12465>
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Cooper, B. (2018). How Leadership and Public Service Motivation Enhance Innovative Behavior. *Public Administration Review*, 78(1), 71–81. <https://doi.org/10.1111/puar.12839>
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787–818. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0441>
- Peterson, R. A., & Kim, Y. (2013). On the relationship between coefficient alpha and composite reliability. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 194–198. <https://doi.org/10.1037/a0030767>
- Pradhan, S., & Jena, L. K. (2019). Does Meaningful Work Explains the Relationship Between Transformational Leadership and Innovative Work Behaviour? *Vikalpa*, 44(1), 30–40. <https://doi.org/10.1177/0256090919832434>
- Qu, R., Janssen, O., & Shi, K. (2015). Transformational leadership and follower creativity: The mediating role of follower relational identification and the moderating role of leader creativity expectations. *Leadership Quarterly*, 26(2), 286–299. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.12.004>
- Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 54–74. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12086>
- Ribeiro, N., Duarte, A. P., Filipe, R., & Torres de Oliveira, R. (2020). How Authentic Leadership Promotes Individual Creativity: The Mediating Role of Affective Commitment. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 27(2), 189–202. <https://doi.org/10.1177/1548051819842796>
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *Leadership Quarterly*, 15(1), 33–53. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.004>
- Shalley, C. E., & Perry-Smith, J. E. (2001). Effects of Social-Psychological Factors on Creative Performance: The Role of Informational and Controlling Expected Evaluation and Modeling Experience. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 84(1), 1–22. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2918>
- 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>

- Suarni, N. N., & Sudiyani, N. N. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Camat Ubud. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Equilibrium*, 6(1), 101-108. https://doi.org/10.47329/jurnal_mbe.v6i1.414
- Sumardika, I. M., & Suwandana, I. M. A. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pemadam Kebakaran dan Penyelamatan Kabupaten Badung. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Equilibrium*, 5(2), 121-127. https://doi.org/10.47329/jurnal_mbe.v5i2.335
- Sun, L. Y., Zhang, Z., Qi, J., & Chen, Z. X. (2012). Empowerment and creativity: A cross-level investigation. *Leadership Quarterly*, 23(1), 55-65. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.005>
- Tejada, J., & Punzalan, J. (2012). On the misuse of Slovin's formula. *The Philippine Statistician*, 61(1), 129-136.
- Tse, H. H. M., To, M. L., & Chiu, W. C. K. (2018). When and why does transformational leadership influence employee creativity? The roles of personal control and creative personality. *Human Resource Management*, 57(1), 145-157. <https://doi.org/10.1002/hrm.21855>
- Wang, Y., Liu, J., & Zhu, Y. (2018). Humble leadership, psychological safety, knowledge sharing, and follower creativity: A cross-level investigation. *Frontiers in Psychology*, 9(SEP). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01727>
- Xu, B. Da, Zhao, S. K., Li, C. R., & Lin, C. J. (2017). Authentic leadership and employee creativity: testing the multilevel mediation model. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(3), 482-498. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2015-0194>
- Yang, J., Gu, J., & Liu, H. (2019). Servant leadership and employee creativity: The roles of psychological empowerment and work-family conflict. *Current Psychology*, 38(6), 1417-1427. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-0161-3>
- Yang, J., Liu, H., & Gu, J. (2017). A multi-level study of servant leadership on creativity: The roles of self-efficacy and power distance. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(5), 610-629. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2015-0229>
- Yang, Y., Li, Z., Liang, L., & Zhang, X. (2019). Why and when paradoxical leader behavior impact employee creativity: Thriving at work and psychological safety. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-018-0095-1>
- Yi, H., Hao, P., Yang, B., & Liu, W. (2017). How Leaders' Transparent Behavior Influences Employee Creativity: The Mediating Roles of Psychological Safety and Ability to Focus Attention. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 24(3), 335-344. <https://doi.org/10.1177/1548051816670306>
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). The influence of creative process engagement

on employee creative performance and overall job performance: A curvilinear assessment. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 862-873. <https://doi.org/10.1037/a0020173>

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. <https://doi.org/10.5465/3069410>

Zhou, J., & Hoever, I. J. (2014). Research on Workplace Creativity: A Review and Redirection. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 333-359. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091226>