

Karakteristik Manajemen Sebagai Determinan Kreativitas Karyawan yang di Mediasi Kepuasan Kerja Karyawan: Studi di Kementerian Kelautan dan Perikanan Jakarta

Joel Faruk Sofyan*
Universitas Esa Unggul
Email: joel.f.sofyan@esaunggul.ac.id
*Correspondence author

Rizki Amelia Putri
Universitas Esa Unggul
Email: rizkiameliaput83@gmail.com

Suryari Purnama
Universitas Esa Unggul
Email: suryari.purnama@esaunggul.ac.id

Abstract

The barrier separating employees and their co-workers or employees from their supervisors plays an essential role in maintaining an organization is going concerned because it affects employee job satisfaction and employee creativity. Although employee job satisfaction has been studied extensively, the intervening role of employee job satisfaction in the relationship between management characteristics and employee creativity is yet sparsely been researched. The present study analyses the relationships between supervisor humility and abusive supervision and employee creativity mediated by employee job satisfaction. This study was conducted using an online survey disseminated in May – June 2022, where 180 employees of the Ministry of Maritime Affairs and Fisheries located in Jakarta were selected with a purposive sampling method. The Structural Equation Model was utilized as an inferential analysis tool. The results of this study indicated that supervisor humility has a positive effect on employee job satisfaction. In contrast, supervision affects employee job satisfaction negatively. Third, employee job satisfaction has a positive impact on employee creativity. Lastly, employee job satisfaction mediates the relationship between the supervisor's humility and abusive supervision toward employee creativity.

Keywords: Abusive Supervisor, Employee Creativity, Employee Job Satisfaction, Supervisor Humility.

Abstrak

Hambatan yang memisahkan karyawan dengan rekan kerja atau karyawan dengan atasannya memegang peranan penting dalam menjaga kelangsungan hidup suatu organisasi karena mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan kreativitas karyawan. Meskipun kepuasan kerja karyawan telah dipelajari secara ekstensif, peran intervensi kepuasan kerja karyawan dalam hubungan antara karakteristik manajemen dan kreativitas karyawan belum banyak diteliti. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis hubungan antara kerendahan hati penyelia dan pengawasan yang kasar dan kreativitas karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan survei *online* yang disebar pada bulan Mei – Juni 2022 dimana 180 pegawai Kementerian Kelautan dan Perikanan yang berada di Jakarta dipilih dengan metode *Purposive Sampling* dan *Structural Equation Model* digunakan sebagai alat analisa inferensial. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kerendahan hati penyelia berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Kedua, pengawasan yang kasar berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan. Ketiga, kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan. Terakhir, kepuasan kerja karyawan memediasi hubungan antara kerendahan hati penyelia dan pengawasan yang kasar terhadap kreativitas karyawan.

Kata kunci: Kepuasan Kerja Karyawan, Kerendahan Hati Penyelia, Kreativitas Karyawan, Pengawasan yang Kasar.

1. Pendahuluan

Pentingnya menjaga hubungan antar sesama dalam bekerja, antara karyawan dengan penyelia dan antar rekan kerja dengan tujuan agar tercipta dukungan antar sesama, akan berdampak langsung atas hasil kerja, dan telah didokumentasikan dengan baik dalam literatur psikologi sosial mengenai hubungan *interpersonal lateral* dimana ditemukan berdampak pada berbagai hasil, seperti prestasi dan kinerja pencapaian (Véronneau et al., 2010). Terlepas dari hal tersebut, hubungan antara karyawan dengan penyelia, terlepas apakah pengaruh hubungan tersebut menguntungkan ataupun merugikan, secara luas dipandang sangat kuat (Basford et al., 2014). Karyawan yang kreatif akan dapat menghasilkan ide-ide baru dan unik, yang nantinya dapat diimplementasikan kedalam suatu organisasi sehingga meningkatkan efektifitas organisasi (Shalley dan Gilson, 2004). Kreativitas karyawan (*employee creativity*) juga dikatakan memberikan kontribusi besar bagi organisasi, sehingga membuat organisasi unggul dan kompetitif (Tang dan Chang, 2010). Pendapat lain mengatakan bahwa kreativitas karyawan menjadi aspek terpenting dalam memecahkan suatu masalah karyawan dimana aspek tersebut mendorong untuk menemukan solusi dari masalah yang ada (Mahdi et al., 2015).

Lebih lanjut, Revolusi Industri 4.0 telah mendorong penggunaan teknologi informasi secara ekstensif sebagai basis utama dalam interaksi kehidupan sosial sehari-hari maupun aktivitas bisnis. Hal ini menuntut karyawan untuk lebih fleksibel dalam menyikapi perubahan yang sangat cepat dan dinamis, sehingga kreativitas merupakan salah satu karakter penting yang dibutuhkan tidak saja bagi karyawan swasta namun juga bagi pegawai negeri sipil (PNS) di instansi pemerintahan. Dalam hal ini, PNS sebagai kepanjangan tangan birokrat sering dipandang dalam konotasi negatif, dimana PNS identik dengan kelambanan, ketidakefisienan, cenderung *pro status quo* dan tidak inovatif.

Kreativitas mengacu pada penciptaan ide-ide unik, oleh karena itu, kreativitas didalam lingkungan kerja membuat organisasi dapat terus berkembang dalam menghadapi setiap tantangan. Studi yang dilakukan oleh Tomažević et al. (2014) menunjukkan bahwa kekuatan penyelia mempengaruhi kepuasan kerja di mana hampir setiap ukuran kepuasan kerja mengacu pada kepuasan seseorang dengan pengawasan, maka hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja kemungkinan akan ditentukan oleh persepsi positif yang berasal dari penyelia. Fullan (2002) dan Morris et al. (2005) juga menyatakan bahwa kerendahan hati penyelia (*supervisor humility*) membantu karyawan menghasilkan pekerjaan yang positif. Pada sisi lain, Zellars et al. (2002) menyatakan bahwa bawahan yang mengalami pengawasan yang kasar (*abusive supervision*) melaporkan lebih banyak ketidakpuasan dengan pekerjaan dan kehidupannya, niat untuk meninggalkan pekerjaan mereka, konflik peran, dan tekanan psikologis daripada rekan kerja yang tidak mengalami pengalaman pengawasan yang kasar. Hasil penelitian Richman et al. (1992) dan Sheehan et al. (1990) juga melaporkan bahwa pengawasan yang kasar dikaitkan dengan tingkat tekanan psikologis dan ketidakpuasan kerja yang lebih tinggi.

Penelitian yang dilakukan Staw et al. (1994) menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan (*employee job satisfaction*) mempengaruhi inovasi organisasi. Artinya, ketika karyawan mempunyai perasaan yang baik pada tempat kerja mereka, memiliki harapan serta keyakinan positif yang tinggi, hal ini akan berdampak pada kinerja yang lebih tinggi dan hasil yang bermanfaat seperti inovasi. Menurut studi yang dilakukan oleh Akehurst et al. (2009) dan Nerkar et al. (1996), kreativitas merupakan elemen penting dari inovasi. Studi yang disebutkan di atas serta beberapa kajian lainnya membuktikan adanya hubungan positif antara kepuasan kerja karyawan dan kreativitas karyawan. Kemudian dalam penelitian Lee et al. (2013) dan Wang et al. (2017) menunjukkan bahwa karakteristik manajemen (seperti kerendahan hati penyelia dan pengawasan yang kasar) mempengaruhi kreativitas karyawan. Owens et al. (2013) menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan memiliki peran mediasi dalam hubungan antara karakteristik manajemen seperti kerendahan hati penyelia, pengawasan yang kasar,

dan kreativitas karyawan, Dalam konteks keberlanjutan organisasi, pengawasan etis yang dimanifestasikan dengan pandangan realistis penyelia tentang diri mereka sendiri, pengawasan yang terbuka terhadap ide-ide orang lain dan yang memberikan pengakuan kepada karyawan atas kontribusi dan kemampuannya cenderung lebih berhasil dalam mengarahkan karyawan untuk memiliki perasaan yang positif tentang pekerjaan mereka.

Berdasarkan pembahasan di atas, penelitian ini mereplikasi kerangka konseptual yang dikembangkan oleh Miao et al. (2020). Namun demikian, hal yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah penelitian ini dilakukan di Jakarta dan objek penelitian adalah pegawai negeri sipil yang bekerja di Kementerian Kelautan dan Perikanan, Jakarta. Dengan demikian, tujuan yang ingin dicapai oleh penelitian ini adalah mengetahui pengaruh karakteristik manajemen yang diwakili kerendahan hati penyelia dan pengawasan yang kasar atas kreatifitas karyawan yang dimediasi dengan kepuasan kerja karyawan di Kementerian Kelautan dan Perikanan, Jakarta. Diharapkan penelitian ini dapat memperkaya keilmuan manajemen SDM, khususnya dalam pemahaman mengenai determinan kreativitas karyawan serta dapat mematahkan stigma negatif yang melekat pada PNS secara umum dan karyawan di Kementerian Kelautan dan Perikanan secara khusus.

2. Tinjauan Pustaka

2.1. *Karakteristik Manajemen*

Setiap organisasi yang ingin berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan, membutuhkan manajemen yang memiliki karakteristik agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien dalam penggunaan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi (Heyden et al., 2018). Studi ini menggunakan kerendahan hati penyelia dan pengawasan yang kasar sebagai dimensi karakteristik manajemen mengadopsi studi yang dilakukan oleh (Miao et al., 2020).

2.1.1. *Kerendahan Hati Penyelia*

Kerendahan hati adalah keinginan untuk menganalisis diri sendiri dengan benar dan sadar bahwa tidak ada seorang pun yang sempurna untuk mencapai tujuan ekonomi, sosial, dan lingkungan organisasi, kerendahan hati dianggap sebagai karakteristik vital seorang penyelia (Tangney, 2000). Kerendahan hati penyelia adalah pemimpin yang memiliki sifat terbuka serta mampu untuk menilai secara akurat melalui pendekatan dan kinerja selain itu mampu untuk mengidentifikasi ketidaksempurnaan, kesalahan dan keterbatasan pemimpin (Chancellor et al., 2013 dan Paine et al., 2016). Transparansi tampaknya menjadi dasar dari kerendahan hati penyelia (Edward et al., 2016). Kerendahan hati juga dapat didefinisikan sebagai karakteristik *interpersonal* yang muncul dalam konteks sosial dan yang menyiratkan antusiasme yang jelas untuk melihat diri sendiri secara akurat (Owens et al., 2013).

2.1.2. *Pengawasan yang Kasar*

Pengawasan yang kasar adalah salah satu jenis perilaku agresif yang memiliki banyak konsekuensi negatif di tempat kerja (Gong et al., 2013). Meskipun pengawasan yang kasar adalah fenomena di lingkungan pekerjaan yang tidak mengenakan, hal ini memiliki efek penting pada sikap karyawan (Tepper, 2000). Pengawasan yang kasar didefinisikan sebagai persepsi bawahan tentang sejauh mana pemimpin menunjukkan perilaku permusuhan baik secara verbal ataupun non-verbal, tetapi tidak termasuk kontak fisik (Tepper, 2000; Zellars et al., 2002). Beberapa penelitian menemukan bahwa pengawasan yang kasar berkorelasi dengan masalah tingkat kepuasan, dedikasi dan kejujuran yang dirasakan yang rendah, serta tingkat keluar-masuk karyawan (*turnover*) yang lebih tinggi, konflik peran, dan masalah kesehatan mental lainnya (Ashforth, 1997; Duffy et al., 2002 dan Tepper, 2000). Pengawasan yang kasar secara negatif mempengaruhi perilaku organisasi (Tepper et al., 2004 dan

Zellars et al., 2002). Pengawasan yang kasar juga berdampak negatif terhadap bagaimana karyawan memandang perilaku organisasi rekan-rekan mereka (Tepper et al., 2004).

2.2. Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan kerja adalah kunci untuk meningkatkan kinerja organisasi dan individu (Adeoye dan Fields, 2014). Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi lebih termotivasi untuk mencapai tujuan perusahaan (Ahmed, 2010; Çelik, 2011; Feinstein dan Vondrasek, 2006). Kepuasan kerja mengacu pada sikap karyawan terhadap pekerjaan mereka sebagai hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan atau tugas yang mereka lakukan (Adeoye dan Fields, 2014). Kepuasan kerja adalah reaksi emosional yang evaluatif yang bisa bersifat positif, netral atau negatif (Aydogdu, 2011 dan Ivancevich et al., 2014). Kepuasan secara luas diyakini sebagai aspek yang paling penting dan dipelajari dari organisasi perilaku (Adeoye dan Fields, 2014). Shiri et al. (2013) mendefinisikan kepuasan kerja dalam konteks sebagai salah satu indikator dalam meningkatkan keberhasilan dan kinerja organisasi. Selain itu, Tatsuse dan Sekine (2011) menambahkan bahwa kepuasan kerja terkait dengan aspek internal pekerjaan, seperti minat dan keterampilan yang terkait, dan bagaimana mereka berkontribusi terhadap kepuasan kerja global lebih dari aspek kepuasan kerja lainnya.

2.3. Kreativitas Karyawan

Kreativitas karyawan dapat meningkatkan seiring dengan tingkat kepuasan karyawan atas karir mereka (Kim et al., 2009). Tindakan kreatif karyawan dapat mengurangi tingkat ketidakpuasan kerja dengan mengubah bagaimana karyawan melakukan pekerjaannya dengan menemukan cara-cara baru yang lebih baik untuk melakukan banyak hal (Zhou dan George, 2001). Kreativitas karyawan dapat meningkatkan kinerja pekerjaan (Gong, 2010). Oldham dan Cummings (1996) juga berpendapat bahwa terdapat korelasi positif antara kreativitas karyawan dan persepsi penyelia atas kinerja karyawan. Kreativitas karyawan juga didefinisikan sebagai proses ketika karyawan mengembangkan ide atau solusi baru dan berguna yang berkaitan dengan produk, layanan, prosedur, dan proses dalam organisasi (Thatcher dan Brown, 2010).

2.4. Pengembangan Hipotesis

2.4.1. Hubungan antara Kerendahan Hati Penyelia dengan Kepuasan Kerja Karyawan

Owens et al. (2013) mengkonseptualisasikan kerendahan hati sebagai karakteristik hubungan *interpersonal* yang ada dalam konteks sosial, dengan antusiasme yang jelas untuk melihat diri sendiri dengan cermat menggunakan tampilan apresiasi kekuatan, kontribusi orang lain dan keterampilan mengajar. Owens dan Hekman (2012) juga menambahkan bahwa kerendahan hati merupakan salah satu karakteristik utama pemimpin yang bisa diharapkan dapat mencapai tujuan ekonomi, sosial dan lingkungan organisasi. Senada dengan pendapat ini, Fullan (2002) berpendapat bahwa para pemimpin yang mencapai kesuksesan abadi dalam suatu organisasi bukanlah orang yang berprestasi tinggi, akan tetapi adalah pemimpin yang mengaktualisasikan kerendahan hati yang kuat. Owens et al. (2013) menambahkan seorang pemimpin yang rendah hati adalah pemimpin yang memiliki pandangan realistis tentang dirinya—yaitu, menyadari kelemahan dan kegagalannya, terbuka untuk menginspirasi ide-ide orang lain, dan menghargai kontribusi dan kekuatan karyawannya, serta membantu karyawan untuk mempunyai perasaan lebih positif tentang pekerjaan mereka.

Kemudian Tomaževič et al. (2014) mengungkapkan bahwa kekuatan penyelia mempengaruhi kepuasan kerja termasuk dimensi di mana hampir setiap ukuran kepuasan kerja mengacu pada kepuasan seseorang dengan pengawasan, maka hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja kemungkinan akan ditentukan oleh persepsi positif yang berasal dari penyelia. Fullan (2002) dan Morris et al. (2005) juga menemukan bahwa kerendahan hati kepemimpinan dapat

mendorong karyawan untuk menghasilkan pekerjaan yang lebih positif. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis pertama adalah:

H1 : Kerendahan hati penyelia berhubungan positif atas kepuasan kerja karyawan.

2.4.2. Hubungan antara Pengawasan yang Kasar dengan Kepuasan Kerja Karyawan

Tepper (2000) mendefinisikan pengawasan yang kasar sebagai persepsi bawahan atas sejauh mana penyelia menampilkan perilaku bermusuhan secara verbal dan nonverbal, namun tidak termasuk kontak fisik. Owens et al. (2013) menambahkan bahwa kepuasan kerja karyawan penting dalam rangka mencapai tujuan keberlanjutan organisasi, sementara pengawasan yang etis memainkan peran yang penting dalam memastikan kepuasan karyawan. Disamping itu, Tepper (2000) juga menyatakan bahwa karakteristik pengawasan yang kasar mengakibatkan sejumlah akibat perilaku negatif di antara bawahan, seperti berkurangnya kepuasan kerja. Aquino et al. (1997) juga berpendapat bahwa pengawasan yang kasar mengurangi rasa keadilan yang bisa berakibat pada tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah dan menjadi alasan mengapa bawahan tidak menyukai pekerjaan mereka.

Zellers et al. (2002) juga menyatakan bahwa bawahan yang mengalami pengawasan yang kasar melaporkan lebih banyak ketidakpuasan dengan pekerjaan dan kehidupannya, niat untuk meninggalkan pekerjaan yang lebih tinggi, konflik peran, dan tekanan psikologis yang lebih besar dibandingkan rekan kerja yang tidak memiliki pengalaman pengawasan yang kasar. Richman et al. (1992) dan Sheehan et al. (1990) juga menunjukkan bahwa pengawasan yang kasar dikaitkan dengan tingkat tekanan psikologis dan ketidakpuasan kerja yang lebih tinggi. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis kedua dinyatakan sebagai berikut:

H2 : Pengawasan yang kasar berhubungan negatif atas kepuasan kerja karyawan.

2.4.3. Hubungan antara Kepuasan Kerja Karyawan dengan Kreativitas Karyawan

Staw et al. (1994) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja karyawan mempengaruhi inovasi organisasi. Lebih lanjut, Cummings dan Oldham (1997) berpendapat bahwa kreativitas mengacu pada proses penciptaan ide, sedangkan inovasi menunjukkan implementasi ide, oleh karena itu, kreativitas sering dianggap sebagai langkah awal inovasi. Senada dengan pandangan ini, Lee et al. (2019) menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan dan kreativitas karyawan merupakan pendorong keberlanjutan organisasi. Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa ketika karyawan mempunyai perasaan yang baik pada tempat kerja mereka, memiliki harapan serta keyakinan yang lebih positif, hal ini dapat berkontribusi pada kinerja yang lebih tinggi dan hasil yang bermanfaat seperti inovasi. Hasil Penelitian Akehurst et al. (2009) dan Nerkar et al. (1996) menyatakan bahwa kreativitas merupakan elemen penting dari inovasi. Studi yang disebutkan di atas serta beberapa kajian lainnya menunjukkan adanya hubungan positif antara kepuasan kerja karyawan dan kreativitas karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis ketiga adalah:

H3 : Kepuasan kerja karyawan berhubungan positif atas kreativitas karyawan

2.4.4. Hubungan antara Kerendahan Hati Penyelia, Pengawasan yang Kasar, Kepuasan Kerja Karyawan dan Kreativitas Karyawan

Beberapa peneliti seperti Lee et al. (2013) dan Wang et al. (2017) menunjukkan bahwa karakteristik manajemen seperti kerendahan hati penyelia dan pengawasan yang kasar dapat mempengaruhi kreativitas karyawan. Sementara itu, studi yang dilakukan Keashly (1994) menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan memiliki peran mediasi dalam hubungan antara karakteristik manajemen seperti kerendahan hati penyelia, pengawasan yang kasar dan kreativitas karyawan. Dengan kata lain, pemimpin yang etis, berorientasi pada keberlanjutan, menunjukkan pandangan realistik tentang diri mereka sendiri, terbuka terhadap ide orang lain, dan mengakui kontribusi dan kemampuan orang lain

lebih mungkin mengarahkan karyawan untuk memiliki perasaan maupun sikap positif tentang pekerjaan mereka (Owens et al., 2013).

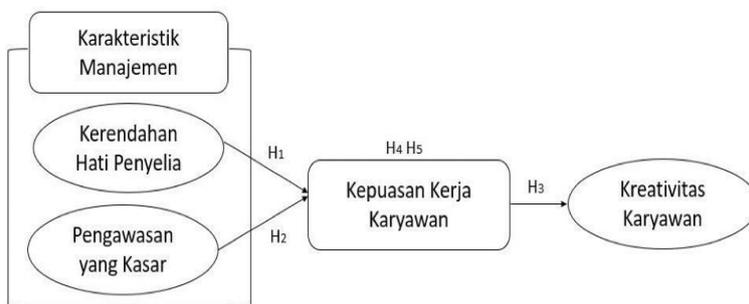
Kemudian Keashly (1994) juga menambahkan ketika penyelia memimpin dengan kasar dan juga tidak memberikan penghargaan kepada karyawan atas usaha dan upaya mereka, karyawan cenderung merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka. Miao et al. (2020) dalam penelitiannya atas sejumlah karyawan yang memiliki keterampilan yang tinggi di 28 perusahaan manufaktur di Korea Selatan menemukan cukup bukti bahwa kepuasan kerja karyawan dapat memediasi baik pengaruh kerendahan hati penyelia dengan kreativitas karyawan maupun pengaruh pengawasan yang kasar dengan kreativitas karyawan. Oleh karena itu, hipotesis keempat dan kelima adalah:

H4 : Kepuasan kerja karyawan memediasi hubungan antara kerendahan hati penyelia dan kreativitas karyawan.

H5 : Kepuasan kerja karyawan memediasi hubungan antara pengawasan yang kasar dan kreativitas karyawan.

Berdasarkan uraian pengembangan hipotesis diatas, maka model penelitian dapat digambarkan dalam bagan sebagai berikut:

Gambar 1. Model Penelitian



Sumber: Hasil Olahan Penulis, 2022

3. Metodologi Penelitian

Jenis penelitian ini adalah kuantitatif dengan pendekatan kausal. Pengumpulan data pada penelitian kami menggunakan metode angket *online* yang disebar dengan *google form*. Setiap indikator diukur dalam skala Likert yang sama, 1 – 4 dimana 1 = sangat tidak setuju dan 4 = sangat setuju. Variabel kerendahan hati pengawas diwakili oleh sembilan indikator yang di adaptasi dari Owens et al. (2013). Variabel pengawasan yang kasar menggunakan lima belas indikator yang di adaptasi dari Tepper (2000). Variabel kepuasan kerja karyawan diukur menggunakan tiga indikator yang di adaptasi dari Morris dan Venkatesh (2010). Variabel kreativitas karyawan menggunakan lima indikator yang di adaptasi dari Ganesan dan Weitz (1996). Dengan demikian, total indikator berjumlah 32 instrumen. Detail operasionalisasi dari indikator dapat dilihat pada lampiran operasionalisasi variabel.

Penelitian ini dilakukan pada bulan Mei - Juni 2022, dengan objek penelitian adalah karyawan di Kementerian Kelautan dan Perikanan yang bekerja di kantor DKI Jakarta dan telah bekerja minimal 1 tahun. Jumlah total karyawan kementerian pada tahun 2022 adalah 12.996 orang, namun karena keterbatasan waktu, metode *purposive sampling* digunakan untuk menentukan responden yang valid. Jumlah sampel ditentukan mengikuti Hair et al. (2018) yang menyatakan jumlah sampel minimum yang representatif adalah 5 kali dari total indikator yang digunakan ($5 \times n$), namun jumlah aktual sampel yang digunakan dalam studi ini adalah 180 responden, lebih besar dari jumlah minimum 160 (5×32) orang.

Pengujian kualitatif atas seluruh konstruk dilakukan guna memastikan bahwa setiap konstruk secara tepat dan konsisten mengukur apa yang seharusnya diukur. Dalam hal ini, teknik *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) digunakan sebagai alat analisis. Konstruk dinyatakan valid dianalisa dengan CFA jika nilai Kaiser-Meyer-Olkin *Measure of Sampling* (KMO) dan nilai *anti-image correlation* dalam *Measures of Sampling Adequacy* (MSA) ≥ 0.50 (Hair et al., 2018). Kemudian, konstruk dinyatakan *reliable* jika nilai Cronbach's Alpha $\geq 0,60$ (Hair et al., 2018). Selanjutnya, untuk mengetahui tingkat signifikan serta keterkaitan antar setiap variabel, metode analisis *Covariance Based Structural Equation Model* (CB-SEM) digunakan.

4. Hasil dan Pembahasan

Hasil analisa CFA atas 30 responden awal pada Tabel 1 menunjukkan bahwa seluruh konstruk memenuhi syarat validitas dan reliabilitas dan disimpulkan dapat digunakan sebagai alat ukur dalam pengumpulan seluruh sampel responden yang dibutuhkan untuk analisa data.

Tabel 1. Hasil Analisis CFA

Variabel	Item	MSA	KMO and Bartlett's Test	Cronbach's Alpha
Kerendahan Hati Penyelia (KHP)	KHP1	0.630	0.693	0.898
	KHP2			
	KHP3			
	KHP4			
	KHP5			
	KHP6			
	KHP7			
	KHP8			
	KHP9			
Kepuasan Kerja (KKK)	KKK1	0.628	0.643	0.957
	KKK2	0.584		
	KKK3	0.758		
Variabel	Item	MSA	KMO and Bartlett's Test	Cronbach's Alpha
Pengawasan yang Kasar (PK)	PK01	0.841	0.802	0.988
	PK02	0.797		
	PK03	0.803		
	PK04	0.752		
	PK05	0.802		
	PK06	0.799		
	PK07	0.831		
	PK08	0.859		
	PK09	0.782		
	PK10	0.788		
	PK11	0.849		
	PK12	0.805		
	PK13	0.930		
	PK14	0.896		

	PK15	0.833		
	KRK1	0.881		
	KRK2	0.797		
Kreativitas Karyawan (KRK)	KRK3	0.820	0.858	0.963
	KRK4	0.869		
	KRK5	0.974		

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2022

Karakteristik demografi dari 180 responden yang terpilih dirangkum dalam penjelasan sebagai berikut. Berdasarkan jenis kelamin, 97 orang atau 54% responden berjenis kelamin pria dan 83 atau 46% responden yang berjenis kelamin wanita. Kemudian karakteristik usia responden terdiri dari 11 atau 6% responden yang berusia 18 – 26 tahun, 79 atau 44% responden yang berusia 27 – 35 tahun, 66 atau 37% responden yang berusia 36 – 44 tahun, 24 atau 13% responden yang berusia >45 tahun. Selanjutnya berdasarkan pendidikan terakhir yang diselesaikan, terdapat 5 atau 2% responden yang pendidikan terakhirnya SMA/SMK/ sederajat, 16 atau 9% responden yang pendidikan terakhirnya Diploma 3, 118 atau 66% responden yang pendidikan terakhirnya S1, 41 atau 23% responden yang pendidikan terakhirnya S2. Terakhir, berdasarkan lama bekerja responden, 17 atau 9% responden melaporkan telah bekerja 1 tahun, 77 atau 43% responden telah bekerja 2 – 4 tahun, serta 86 atau 48% responden telah bekerja selama lebih dari 4 tahun.

Langkah pertama dalam analisa SEM dimulai dengan melakukan evaluasi model pengukuran (*outer model*) dengan syarat konstruk dikatakan valid dan dapat diandalkan jika nilai *factor loading* ≥ 0.50 , *construct reliability* (CR) ≥ 0.60 dan *variance extracted* (VE) ≥ 0.50 (Hair et al., 2018). Nilai CR dan VE dihitung dengan rumus sebagai berikut (Syah et al., 2022):

$$CR = \frac{(\sum \text{standard loading})^2}{(\sum \text{standard loading})^2 + \sum \text{error}} \quad (1)$$

$$VE = \frac{\sum \text{standard loading}^2}{\sum \text{standard loading}^2 + \sum \text{error}} \quad (2)$$

Hasil dari evaluasi model pengukuran memperlihatkan bahwa seluruh konstruk memenuhi syarat validitas dan reliabilitas sebagaimana dapat dilihat dalam Tabel 2 dibawah ini. Dengan demikian, disimpulkan analisa atas model penelitian dapat dengan aman dilanjutkan ke tahap selanjutnya yaitu evaluasi model struktural (*inner model*).

Tabel 2. Hasil Evaluasi Model Pengukuran

Variabel	Item	Standard Loading	Error	\sum Standard Loading	$(\sum$ Standard Loading) ²	\sum Standard Loading ²	\sum Error	CR	VE
KHP	KHP1	0,99	0,01	2,86	8,180	2,730	0,280	0,967	0,907
	KHP2	0,91	0,18						
	KHP3	0,96	0,09						
PK	PK01	0,90	0,19	13,72	188,238	12,559	2,430	0,987	0,838
	PK02	0,95	0,10						
	PK03	0,97	0,06						
	PK04	0,90	0,18						
	PK05	0,91	0,17						

	PK06	0,94	0,12						
	PK07	0,88	0,22						
PK	PK08	0,90	0,18						
	PK09	0,88	0,23						
	PK10	0,91	0,18						
	PK11	0,89	0,20						
	PK12	0,93	0,13						
	PK13	0,94	0,12						
	PK14	0,91	0,17						
	PK15	0,91	0,18						
	KKK1	0,86	0,26						
KKK	KKK2	0,83	0,30	2,58	6,656	2,221	0,280	0,960	0,888
	KKK3	0,89	0,21						
	KRK1	0,96	0,07						
	KRK2	0,81	0,35						
KRK	KRK3	0,83	0,31	4,29	18,404	3,695	0,880	0,954	0,808
	KRK4	0,83	0,31						
	KRK5	0,86	0,26						

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2022

Untuk memastikan bahwa hasil estimasi dari model struktural cukup konsisten dengan data sehingga persamaan struktural yang digunakan tidak perlu di spesifikasi ulang, maka analisis kesesuaian (*Goodness of Fit*) perlu dilakukan. Hasil analisis menunjukkan secara keseluruhan model struktural yang digunakan memiliki kecocokan dengan data adalah *good fit* berdasarkan nilai Chi-Square (2,87), ECVI (111.59), AIC (19972.28), CAIC (19863.41), dan NFI (0.96). Namun, nilai GFI (0.79) mengindikasikan *marginal fit* sedangkan nilai Critical N (57.25) dan RMSEA (0.10) mengindikasikan *poor fit*. Hasil lengkap analisis kesesuaian ditampilkan di Tabel 3.

Kemudian hasil koefisien determinasi (R^2) menunjukkan model kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh kerendahan hati penyelia dan pengawasan yang kasar dengan nilai R^2 adalah 0,22, yang berarti hanya 22% variasi dalam kepuasan kerja karyawan dapat dijelaskan oleh variasi dalam kerendahan hati penyelia dan pengawasan yang kasar, sedangkan sisanya sebesar 78% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat di dalam model.

Sedangkan model kreativitas karyawan dipengaruhi oleh kepuasan kerja karyawan memiliki nilai R^2 sebesar 0,23 yang berarti 23% variasi dalam kreativitas karyawan dapat dijelaskan oleh variasi dalam variabel kepuasan kerja karyawan, sedangkan sisanya sebesar 77% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat di dalam model. Berdasarkan hasil dari analisis kesesuaian dan R^2 , disimpulkan bahwa model struktural yang dikembangkan dapat digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Diagram jalur dari model struktural ditampilkan dalam Gambar 2 berikut.

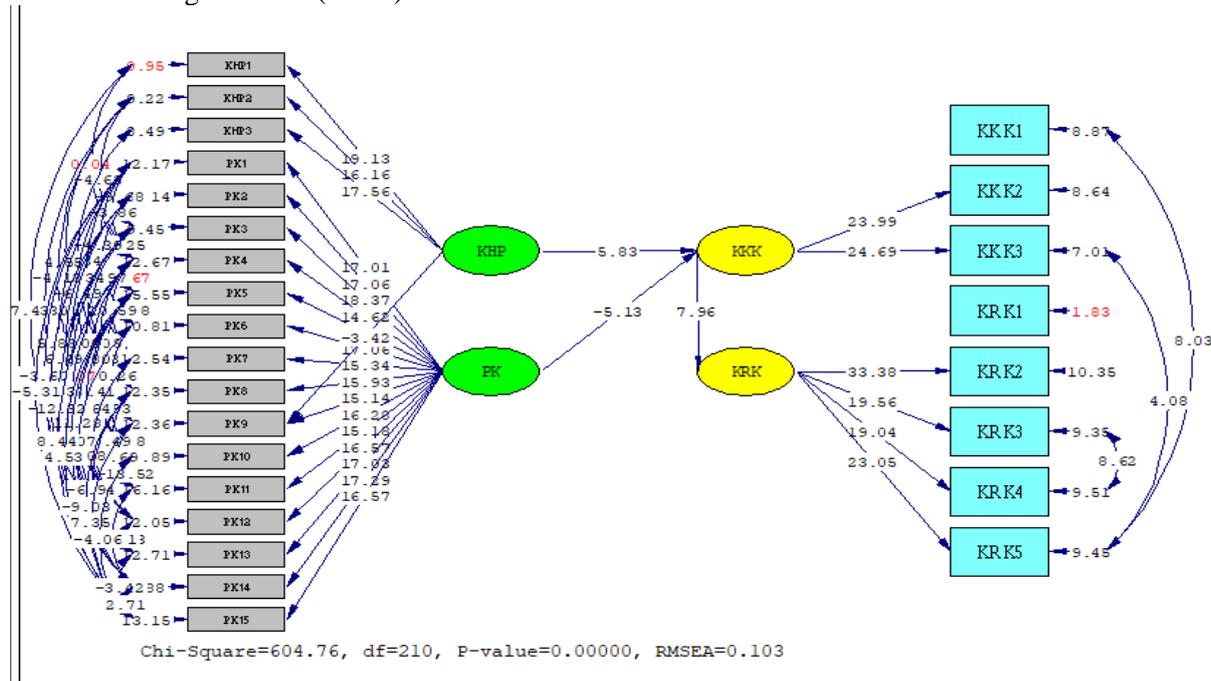
Tabel 3. Hasil Analisa Kesesuaian

Kelompok	Indikator	Nilai	Keterangan
1	<i>Degree of Freedom</i>	210	<i>Good Fit</i>
	<i>Minimum Fit Function Chi Square</i>	824.65 (P = 0.0)	
	<i>Normal Theory WLS Chi Square</i>	604.76 (P = 0.0)	
	<i>Estimated Non-centrality Parameter (NCP)</i>	394.76	
	<i>90 Percent Confidence Interval for NCP</i>	325.00 – 472.16	
2	<i>Minimum Fit Function Value</i>	4.63	<i>Poor fit</i>
	<i>Population Discrepancy Function Value (F0)</i>	2.22	
	<i>Interval for (F0)</i>	1.83 – 2.65	
	<i>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</i>	0.10	
	<i>90 Percent Confidence Interval for RMSEA</i>	0.093 – 0.11	
3	<i>P-Value for Test of Close Fit (RMSEA > 0.05)</i>	0.00	<i>Good Fit</i>
	<i>Expected Cross-Validation Index (ECVI) Model</i>	4.98	
	<i>90 Percent Confidence Interval for ECVI</i>	4.59 – 5.42	
	<i>ECVI Saturated</i>	3.94	
4	<i>ECVI Independence</i>	111.59	<i>Good Fit</i>
	<i>AIC Model</i>	886.76	
	<i>AIC Saturated</i>	702.00	
	<i>AIC Independence</i>	19972.28	
	<i>CAIC Model</i>	1477.18	
5	<i>CAIC Saturated</i>	2171.77	<i>Good Fit</i>
	<i>CAIC Independence</i>	19863.41	
	<i>Normed Fit Index (NFI)</i>	0.96	
	<i>Non-Normed Fit Index (NNFI)</i>	0.95	
	<i>Parsimony Normed Fit Index (PNFI)</i>	0.62	
	<i>Comparative Fit Index (CFI)</i>	0.97	
6	<i>Incremental Fit Index (IFI)</i>	0.97	<i>Poor Fit</i>
	<i>Relative Fit Index (RFI)</i>	0.94	
7	<i>Critical N</i>	57.25	<i>Marginal Fit</i>
	<i>RMR</i>	0.088	
	<i>Goodness of Fit Index (GFI)</i>	0.79	
	<i>Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)</i>	0.65	
	<i>Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI)</i>	0.47	

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2022

Hasil pengujian hipotesa dalam Tabel 4 menunjukkan bahwa seluruh nilai t-hitung dari masing-masing hipotesis diatas nilai kritis t-tabel pada tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$ (1.96), sehingga disimpulkan seluruh hipotesis signifikan secara statistik.

Gambar 2. Diagram Jalur (nilai t)



Sumber: Hasil Output Listrel 8.80

Tabel 4. Hasil Uji Hipotesa

	Hipotesis	Nilai T	Keterangan
H1	KHP → KKK	5,83	Data mendukung hipotesa
H2	PK → KKK	-5,13	Data mendukung hipotesa
H3	KKK → KRK	7,96	Data mendukung hipotesa
H4	KHP → KKK → KRK	8,48	Data mendukung hipotesa
H5	PK → KKK → KRK	-6,40	Data mendukung hipotesa

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2022

Berdasarkan hasil pengujian hipotesa, diperoleh beberapa hasil. Pertama, kerendahan hati penyelia memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini mengindikasikan tingkat kepuasan karyawan dalam bekerja dipengaruhi oleh seberapa besar perilaku atasan dalam memperlakukan bawahannya sehingga atasan yang memiliki kerendahan hati akan memberikan efek pada kepuasan karyawan saat bekerja. Dengan kata lain, atasan yang bersedia menggunakan pendekatan yang lebih terbuka dan menunjukkan kerendahan hati terhadap bawahannya, akan lebih berhasil dalam meningkatkan kepuasan bawahan atas pekerjaannya. Temuan ini sejalan dengan temuan sebelumnya seperti Owens et al. (2013) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara kerendahan hati penyelia terhadap kepuasan kerja karyawan.

Kedua, pengawasan yang kasar berpengaruh negatif atas kepuasan kerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa penggunaan kata – kata yang kasar atau kekerasan secara verbal maupun nonverbal yang dilakukan atasan kepada bawahan dapat memicu karyawan menjadi tidak puas atas pekerjaannya yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan secara keseluruhan. Hasil penelitian ini sejalan dengan peneliti terdahulu seperti Tepper et al. (2004) yang menyatakan bahwa pengawasan yang kasar mempengaruhi perilaku karyawan menjadi negatif seperti berkurangnya kepuasan dalam bekerja dan kinerja karyawan.

Ketiga, kepuasan kerja karyawan berhubungan positif terhadap kreativitas karyawan. Artinya, ketika karyawan memiliki perasaan yang positif tentang aspek-aspek penting dari pekerjaannya, mereka akan menjadi lebih loyal atas pekerjaannya dan juga memiliki dorongan untuk lebih kreatif dalam memecahkan masalah didalam pekerjaan mereka. Oleh karena itu, semakin karyawan merasa puas dengan kondisi di pekerjaan mereka maka semakin banyak ide kreatif yang dapat dihasilkan dan hal ini dapat membantu mereka mencapai keberhasilan di dalam organisasinya. Hasil penelitian ini sejalan dengan peneliti terdahulu seperti studi yang dilakukan oleh Nerkar et al. (1996) yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki tingkat kreativitas yang lebih tinggi dalam suatu organisasi lebih mungkin untuk memecahkan masalah. Beberapa studi lain juga membuktikan adanya hubungan positif antara kepuasan kerja karyawan dan kreativitas karyawan (Akehurst et al., 2009; Miao et al., 2020).

Keempat, kepuasan kerja karyawan memediasi secara positif hubungan antara kerendahan hati penyelia dan kreativitas karyawan. Hal ini berarti, ketika atasan menghargai kekuatan dan kontribusi bawahannya, seperti mengapresiasi bawahan atas kerja keras yang dilakukan, tidak berbohong atau melanggar privasi bawahannya, hal ini bisa menyebabkan karyawan di organisasi tersebut menjadi lebih puas dalam melakukan pekerjaannya dan oleh karenanya mendorong mereka untuk menghasilkan ide – ide kreatif yang dapat meningkatkan efektivitas dalam penyelesaian tugas. Peningkatan efektivitas dan efisiensi karyawan dalam melakukan pekerjaan pada gilirannya akan membantu organisasi dalam mencapai tujuan keberlanjutannya. Temuan ini sejalan dengan penelitian Miao et al. (2020) dan Owens et al. (2013) yang juga menemukan bahwa kepuasan kerja karyawan memiliki peran mediasi dalam hubungan antara kerendahan hati penyelia dan kreativitas karyawan.

Terakhir, kepuasan kerja karyawan memediasi secara negatif hubungan antara pengawasan yang kasar dan kreativitas karyawan. Artinya, pengawasan yang kasar dan tidak memberikan penghargaan atas kontribusi dan upaya karyawan akan menyebabkan karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka dan hal ini dapat mempengaruhi kreativitas karyawan dalam menuangkan ide – ide yang dimilikinya. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Miao et al. (2020) yang juga membuktikan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan yang lebih rendah menyebabkan keengganan individu untuk menghasilkan ide-ide yang unik dan berguna yang dapat membantu pengembangan keberlanjutan organisasi atau perusahaan.

5. Simpulan

Terdapat beberapa kesimpulan yang dapat ditarik dari hasil penelitian ini. Pertama, kerendahan hati penyelia berpengaruh positif atas kepuasan kerja karyawan. Semakin besar kerendahan hati yang ditunjukkan oleh atasan terhadap bawahannya, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang ditunjukkan oleh bawahan. Kedua, pengawasan yang kasar berpengaruh negatif atas kepuasan kerja karyawan. Intimidasi, kekerasan secara verbal dan nonverbal ataupun ketidakmampuan atasan dalam mengkondisikan pengarahannya yang kondusif dan manusiawi dapat mengakibatkan penurunan kepuasan kerja bawahan. Ketiga, kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan. Semakin puas karyawan atas kondisi di pekerjaannya dapat mendorong karyawan tersebut menjadi lebih kreatif di tempat kerja. Keempat, terdapat hubungan tidak langsung antara kerendahan hati penyelia dan kreativitas karyawan melalui kepuasan kerja karyawan. Atasan yang dianggap memiliki sikap dan perilaku yang baik kepada bawahan dapat meningkatkan kepuasan kerja bawahan dan hal ini pada gilirannya dapat berkontribusi atas peningkatan kreativitas bawahan. Terakhir, terdapat hubungan tidak langsung antara pengawasan yang kasar dan kreativitas karyawan melalui kepuasan kerja karyawan. Atasan yang menggunakan pendekatan negatif dalam pengarahannya dan pengendalian bawahan dapat menyebabkan tingkat kepuasan kerja bawahan yang lebih rendah dan penurunan moral dalam bekerja tersebut akan menyebabkan karyawan menjadi lebih tidak kreatif dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Penelitian kami memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, studi ini hanya mengambil sampel responden yang berasal dari lokasi yang sangat terbatas, yaitu dari salah satu kantor instansi pemerintahan Kementerian Kelautan dan Perikanan di DKI Jakarta. Hal ini menyebabkan hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan merefleksikan kondisi sebenarnya di Kementerian Kelautan dan Perikanan ataupun hasil ini merepresentasikan kondisi dari instansi pemerintah lainnya. Penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan untuk menggunakan metode sampel yang dapat mengakomodasi kemungkinan perbedaan respon responden yang berasal dari seluruh kantor cabang instansi terkait atau menggunakan instansi pemerintahan lainnya sebagai objek penelitian. Kedua, nilai R^2 dari seluruh model yang relatif rendah mengindikasikan masih banyak aspek yang dapat mempengaruhi kreativitas karyawan yang tidak dapat dijelaskan. Dalam hal ini, penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan beberapa aspek potensial seperti kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*), kepemimpinan inklusif (*inclusive leadership*), motivasi intrinsik, atau efek perusakan sosial (*social undermining*). Terakhir, terdapat kemungkinan masalah *common method bias* karena proses pengambilan data atas seluruh konstruk dilakukan secara serentak pada periode yang sama dan diukur dengan skala yang sama. Penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan langkah pencegahan dengan cara memberikan jeda dalam melakukan pengukuran atas variabel dependen dan independen, membedakan skala yang digunakan untuk pengukuran variabel dependen dan independen atau mempertimbangkan pengukuran variabel dependen dan independen dilakukan dari responden yang berbeda.

Penelitian ini memiliki beberapa implikasi langsung. Pertama, penelitian ini berkontribusi dalam menambah kedalaman literatur studi manajemen SDM dengan menyajikan bukti empiris mengenai peran kepuasan kerja karyawan dalam memediasi pengaruh karakteristik manajemen yang diwakili kerendahan hati pengawas dan pengawasan yang kasar atas kreativitas karyawan. Kedua, penelitian ini juga merekomendasikan agar organisasi dapat melakukan pelatihan khusus yang berfokus pada pengembangan karakteristik manajemen yang berlandaskan pada kerendahan hati dan meminimalisir cara-cara pengawasan yang kasar.

6. Daftar Pustaka

- Adeoye, A. O., & Fields, Z. (2014). Compensation Management and Employee Job Satisfaction: A Case of Nigeria. *Journal of Social Sciences*, 41(3), 345–352. <https://doi.org/10.1080/09718923.2014.11893369>
- Ahmed, I. (2010). Effects of Motivational factors on Employees Job Satisfaction: A case study of University of the Punjab, Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(3). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n3p70>
- Akehurst, G., Comeche, J. M., & Galindo, M. A. (2009). Job satisfaction and commitment in the entrepreneurial SME. *Small Business Economics*, 32(3), 277–289. <https://doi.org/10.1007/s11187-008-9116-z>
- Aquino, K., Griffeth, R. W., Allen, D. G., & Hom, P. W. (1997). Integrating justice constructs into the turnover process: A test of a referent cognitions model. *Academy of Management Journal*, 40(5), 1208–1227. <https://doi.org/10.2307/256933>
- Ashforth, B. E. (1997). Petty Tyranny in Organizations: A Preliminary Examination of Antecedents and Consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14(2), 126–140. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.1997.tb00124.x>
- Aydogdu, S. & asikgil. (2011). An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention. *International Review of Management and Marketing*, 1(3), 43–53.
- Basford, T. E., Offermann, L. R., & Behrend, T. S. (2014). Do you see what i see? Perceptions of gender microaggressions in the workplace. *Psychology of Women Quarterly*, 38(3), 340–349. <https://doi.org/10.1177/0361684313511420>

- Çelik, M. (2011). A theoretical approach to the job satisfaction. *Polish Journal of Management Studies*, 4, 7–15.
- Chancellor et al. (2013). Humble beginnings: Current trends, state perspectives, and hallmarks of humility. *Social and Personality Psychology Compass*, 7(11), 819–833. <https://doi.org/10.1111/spc3.12069>
- Cummings, A., & Oldham, G. R. (1997). *Enhancing Creativity*: 40(1), 22–38.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45(2), 331–351. <https://doi.org/10.2307/3069350>
- Edward Watkins, C., Hook, J. N., Ramaeker, J., & Ramos, M. J. (2016). Repairing the ruptured supervisory alliance: Humility as a foundational virtue in clinical supervision. *Clinical Supervisor*, 35(1), 22–41. <https://doi.org/10.1080/07325223.2015.1127190>
- Feinstein, A. H., & Vondrasek, D. (2006). *A Study of Relationships Between Job Satisfaction*. 702, 1–26.
- Fullan, M. (2002). Principals as Leaders in a Culture of Change. *Educational Leadership*, 59, 16–21.
- Ganesan, S., & Weitz, B. A. (1996). The impact of staffing policies on retail buyer job attitudes and behaviors. *Journal of Retailing*, 72(1), 31–56. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(96\)90004-4](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0022-4359(96)90004-4)
- Gong, Y. (2010). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 24(2), 366–372. <https://doi.org/10.1108/dlo.2010.08124bad.003>
- Gong, Y., Kim, T. Y., Lee, D. R., & Zhu, J. (2013). A multilevel model of team goal orientation, information exchange, and creativity. *Academy of Management Journal*, 56(3), 827–851. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0177>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2018). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage.
- Heyden, M. L. M., Sidhu, J. S., & Volberda, H. W. (2018). The Conjoint Influence of Top and Middle Management Characteristics on Management Innovation. *Journal of Management*, 44(4), 1505–1529. <https://doi.org/10.1177/0149206315614373>
- Ivancevich, J., R. Konopaske, & Matteson, M. (2014). *Organizational Behavior & Management*.
- Keashly, L. (1994). Abusive behavior in the workplace: a preliminary investigation. *Springer Publishing Company*, 1–17.
- Kim, T. Y., Hon, A. H. Y., & Crant, J. M. (2009). Proactive personality, employee creativity, and newcomer outcomes: A longitudinal study. *Journal of Business and Psychology*, 24(1), 93–103. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9094-4>
- Lee, J., Kim, S., Lee, J., & Moon, S. (2019). Enhancing employee creativity for a sustainable competitive advantage through perceived human resource management practices and trust in management. *Sustainability (Switzerland)*, 11(8). <https://doi.org/10.3390/su11082305>
- Lee, S., Yun, S., & Srivastava, A. (2013). Evidence for a curvilinear relationship between abusive supervision and creativity in South Korea. *Leadership Quarterly*, 24(5), 724–731. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.07.002>
- Mahdi, S. M., Souchi, R., & Liao, J. (2015). Understanding High Performance Work System (HPWS) as Related to creativity and Job Engagement in Kurdistan and Canada. *European Journal of Business and ManagementOnline*, 7(20), 2222–2839.
- Miao, S., Komil ugli Fayzullaev, A., & Dedahanov, A. T. (2020). Management Characteristics as Determinants of Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Job Satisfaction. *Sustainability*, 12(5), 1948. <https://doi.org/10.3390/su12051948>
- Morris, J. A., Brotheridge, C. M., & Urbanski, J. C. (2005). Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. *Human Relations*, 58(10), 1323–1350. <https://doi.org/10.1177/0018726705059929>
- Morris, M. G., & Venkatesh, V. (2010). Job characteristics and job satisfaction: understanding the

- role of enterprise resource planning system implementation. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 34(1), 143–161. <https://doi.org/10.2307/20721418>
- Nerkar, A. A., McGrath, R. G., & Macmillan, I. C. (1996). Three facets of satisfaction and their influence on the performance of innovation teams. *Journal of Business Venturing*, 11(3), 167–188. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(96\)00002-X](https://doi.org/10.1016/0883-9026(96)00002-X)
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607–634. <https://doi.org/10.2307/256657>
- 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>
- Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517–1538. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0795>
- Paine, D. R., Jankowski, P. J., & Sandage, S. J. (2016). Humility as a Predictor of Intercultural Competence: Mediator Effects for Differentiation-of-Self. *The Family Journal*, 24(1), 15–22. <https://doi.org/10.1177/1066480715615667>
- Richman, J. A., Flaherty, J. A., Rospenda, K. M., & Christensen, M. L. (1992). Mental Health Consequences and Correlates of Reported Medical Student Abuse. *JAMA: The Journal of the American Medical Association*, 267(5), 692–694. <https://doi.org/10.1001/jama.1992.03480050096032>
- 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>
- Sheehan, K. H., Sheehan, D. V., White, K., Leibowitz, A., & Baldwin, D. C. (1990). A Pilot Study of Medical Student ‘Abuse’: Student Perceptions of Mistreatment and Misconduct in Medical School. *JAMA: The Journal of the American Medical Association*, 263(4), 533–537. <https://doi.org/10.1001/jama.1990.03440040072031>
- Shiri, N., Mohammadi, D., Saymohammadi, S., & Rezvanfar, A. (2013). Factors Affecting Job Satisfaction Among Personnel of The Jihad-E- nt. *Management Research and Practice*, 5(2), 76–85.
- Staw, B. M., Sutton, R. I., & Pelled, L. H. (1994). Employee Positive Emotion and Favorable Outcomes at the Workplace. *Organization Science*, 5(1), 51–71. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.51>
- Syah, T. Y. R., Alimwidodo, P. C., Lianti, L., & Hatta, H. (2022). Perceived Price As Antecedent of Satisfaction and Loyalty: Learn From Fast Food Multinational Restaurants in Indonesia. *Central European Business Review*, 11, 1–22. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.304>
- Tang, Y.-T., & Chang, C.-H. (2010). Impact of Role Ambiguity and Role Conflict on Employee Creativity. *African Journal of Business Management*, 4(6), 869–881.
- Tangney, J. P. (2000). Humility: Theoretical perspectives, empirical findings and directions for future research. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19(1), 70–82. <https://doi.org/10.1521/jscp.2000.19.1.70>
- Tatsuse, T., & Sekine, M. (2011). Explaining global job satisfaction by facets of job satisfaction: The Japanese civil servants study. *Environmental Health and Preventive Medicine*, 16(2), 133–137. <https://doi.org/10.1007/s12199-010-0173-y>
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190. <https://doi.org/10.2307/1556375>
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Hoobler, J., & Ensley, M. D. (2004). Moderators of the relationships between coworkers’ organizational citizenship behavior and fellow employees’ attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 455–465. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.455>
- Thatcher, S. M. B., & Brown, S. A. (2010). Individual creativity in teams: The importance of communication media mix. *Decision Support Systems*, 49(3), 290–300. <https://doi.org/>

10.1016/j.dss.2010.03.004

- Tomažević, N., Seljak, J., & Aristovnik, A. (2014). Factors influencing employee satisfaction in the police service: the case of Slovenia. *Personnel Review*, 43(2), 209–227. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2012-0176>
- Véronneau, M. H., Vitaro, F., Brendgen, M., Dishion, T. J., & Tremblay, R. E. (2010). Transactional Analysis of the Reciprocal Links Between Peer Experiences and Academic Achievement From Middle Childhood to Early Adolescence. *Developmental Psychology*, 46(4), 773–790. <https://doi.org/10.1037/a0019816>
- Wang, J., Zhang, Z., & Jia, M. (2017). Understanding How Leader Humility Enhances Employee Creativity: The Roles of Perspective Taking and Cognitive Reappraisal. *Journal of Applied Behavioral Science*, 53(1), 5–31. <https://doi.org/10.1177/0021886316678907>
- Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1068–1076. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.6.1068>
- 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>

Copyright Disclaimer

Copyright for this article is retained by the author(s), with first publication rights granted to the journal.