



**JIMT:**  
Jurnal Ilmu Manajemen Terapan

E-ISSN: 2686-4924  
P-ISSN: 2686-5246

<https://dinastirev.org/JIMT>    [dinasti.info@gmail.com](mailto:dinasti.info@gmail.com)    +62 811 7404 455

DOI: <https://doi.org/10.38035/jimt.v7i4>  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## Kepemimpinan dalam UMKM Industri Kreatif yang Mendorong Kreativitas Karyawan: Peran *Thriving at Work* sebagai Mediator UMKM Fashion

Karina Krisnina<sup>1</sup>, Tony Antonio<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universitas Ciputra, Surabaya, Indonesia, [kkrisnina@magister.ciputra.ac.id](mailto:kkrisnina@magister.ciputra.ac.id)

<sup>2</sup>Universitas Ciputra, Surabaya, Indonesia, [tonyantonio@ciputra.ac.id](mailto:tonyantonio@ciputra.ac.id)

Corresponding Author: [kkrisnina@magister.ciputra.ac.id](mailto:kkrisnina@magister.ciputra.ac.id)<sup>1</sup>

**Abstract:** *Indonesian fashion SMEs operate in a highly competitive environment marked by rapid consumer preference shifts, price efficiency pressures, and increasing innovation demands. This study examines the effects of transformational leadership, servant leadership, and transactional leadership on employee creativity, with thriving at work as a mediating variable, in small apparel SMEs in East Java. A quantitative explanatory survey design was applied to 229 active employees selected through purposive sampling. Data were collected using closed ended questionnaires and analyzed with SEM PLS through SmartPLS 4. The findings show that the measurement model met validity and reliability requirements, while the structural model demonstrated good explanatory and predictive power. Transformational leadership, servant leadership, and transactional leadership did not significantly influence employee creativity. However, all three leadership styles positively affected thriving at work, and thriving at work significantly enhanced employee creativity. Mediation testing indicates that thriving at work mediates the effects of transformational leadership and servant leadership on employee creativity, but does not mediate transactional leadership. These results indicate that employee creativity is shaped more by vitality and continuous learning than by direct leadership influence.*

**Keyword:** *Employee Creativity, Fashion SMEs, Servant Leadership, Thriving At Work, Transformational Leadership*

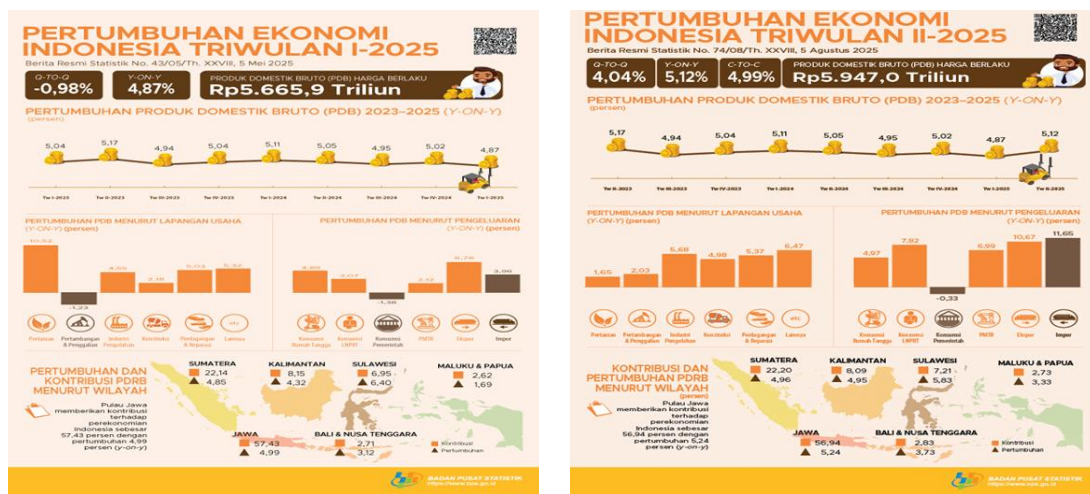
**Abstrak:** *UMKM fashion di Indonesia menghadapi persaingan yang tinggi, perubahan selera konsumen yang cepat, tekanan efisiensi harga, dan tuntutan inovasi yang terus meningkat. Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh *transformational leadership*, *servant leadership*, dan *transactional leadership* terhadap *employee creativity* dengan *thriving at work* sebagai variabel mediasi pada UMKM kecil kategori pakaian jadi di Jawa Timur. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori berbasis survei terhadap 229 karyawan aktif yang dipilih melalui purposive sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner tertutup dan dianalisis menggunakan SEM PLS dengan bantuan SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model pengukuran telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural memiliki kemampuan penjelasan dan prediksi yang baik. *Transformational leadership*, *servant leadership*, dan *transactional leadership* tidak*

berpengaruh langsung signifikan terhadap *employee creativity*. Namun, ketiga gaya kepemimpinan tersebut berpengaruh positif dan signifikan terhadap *thriving at work*, dan *thriving at work* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee creativity*. Uji mediasi menunjukkan bahwa *thriving at work* memediasi signifikan pengaruh *transformational leadership* dan *servant leadership* terhadap *employee creativity*, tetapi tidak memediasi *transactional leadership*. Temuan ini menegaskan bahwa kreativitas karyawan lebih ditentukan oleh energi kerja dan pembelajaran berkelanjutan.

**Kata Kunci:** *Employee Creativity, Servant Leadership, Thriving at Work, Transformational Leadership, UMKM Fashion*

**PENDAHULUAN**

UMKM *fashion* di Indonesia beroperasi dalam lingkungan bisnis yang sangat kompetitif, ditandai oleh perubahan selera konsumen yang cepat, tekanan efisiensi harga, dan tuntutan inovasi yang terus meningkat. Dalam kondisi ini, kreativitas karyawan menjadi faktor penting bagi keberlanjutan usaha karena inovasi dalam produksi, administrasi, operasional, dan promosi sangat bergantung pada kemampuan sumber daya manusia untuk beradaptasi dan menciptakan nilai tambah. Di sisi lain, peluang pasar domestik masih terbuka. Pertumbuhan ekonomi Indonesia tercatat sebesar 4,87% secara *year on year* pada awal 2025 dan meningkat menjadi 5,12% pada pertengahan 2025, sebagaimana terlihat pada Gambar 1 (BPS, 2025a, 2025b).



Sumber: Badan Pusat Statistik, 2025.

**Gambar 1. Perkembangan Pertumbuhan Ekonomi Indonesia pada Awal dan Pertengahan Tahun 2025**

Namun, peluang tersebut tidak serta-merta menghapus tekanan struktural pada sektor tekstil dan garmen. Pada 2023 sektor ini masih menyerap sekitar 3,98 juta tenaga kerja, tetapi pada 2024 turun menjadi 3,87 juta orang. Penurunan ini mencerminkan masih adanya persoalan kapasitas produksi, pelemahan ekspor, dan pemutusan hubungan kerja. Meski demikian, data BPS yang diperbarui pada 6 Februari 2025 menunjukkan bahwa kategori pakaian jadi masih menyerap sekitar 2% tenaga kerja sektor industri manufaktur, sedangkan kategori tekstil menyerap 0,75%, sebagaimana diringkas pada Tabel 1. Temuan ini menunjukkan bahwa subsektor pakaian jadi tetap memiliki posisi strategis dalam struktur ketenagakerjaan manufaktur nasional.

**Tabel 1. Persentase Tenaga Kerja pada Sektor Industri Manufaktur Tahun 2024**

Jenis Industri	Persentase Tenaga Kerja
Industri Makanan	4,00
Industri Pakaian Jadi	2,00
Industri Kayu, Produk dari Kayu dan Gabus, serta Barang Anyaman	1,06
Industri Tekstil	0,75
Industri Kulit, Produk dari Kulit dan Alas Kaki	0,66
Industri Barang Galian Bukan Logam	0,64
Industri Pengolahan Lainnya	0,64
Industri Furnitur	0,61

Sumber: Badan Pusat Statistik, pembaruan 6 Februari 2025.

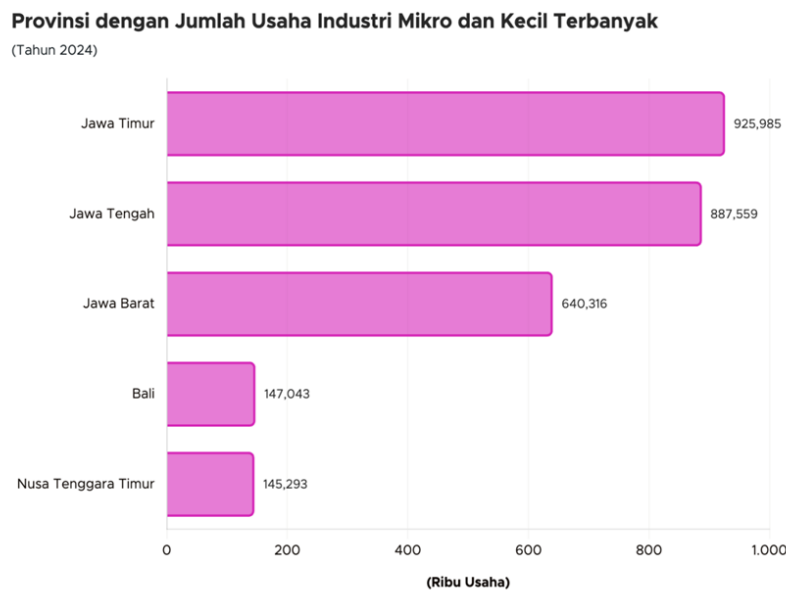
Signifikansi subsektor tersebut juga terlihat pada data industri mikro, kecil, dan sedang. Berdasarkan data BPS tahun 2020 yang diperbarui pada 29 Juni 2022, kategori pakaian jadi menyerap 133.543 tenaga kerja, jauh lebih besar dibandingkan kategori tekstil yang menyerap 47.982 tenaga kerja, sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 2 (BPS, 2022). Hal ini menegaskan bahwa subsektor pakaian jadi merupakan bagian penting dari ekonomi kreatif karena memadukan produksi, desain, pemasaran, dan penciptaan nilai simbolik dalam satu rantai usaha.

**Tabel 2. Jumlah Tenaga Kerja Industri Mikro, Kecil, dan Sedang Menurut Klasifikasi Industri Tahun 2020**

Klasifikasi Industri	Jumlah Tenaga Kerja
Pengolahan Tembakau	969.745
Makanan	507.256
Kayu, Barang dari Kayu dan Gabus, serta Barang Anyaman	239.353
Barang Galian Bukan Logam	159.163
Pakaian Jadi	133.543
Furnitur	105.762
Tekstil	47.982
Total	2.437.855

Sumber: Badan Pusat Statistik, pembaruan 29 Juni 2022.

Dalam konteks spasial, Jawa Timur merupakan wilayah strategis untuk mengamati dinamika UMKM *fashion*. Data BPS yang dipublikasikan GoodStats menunjukkan bahwa Jawa Timur memiliki 925.985 unit usaha industri mikro dan kecil pada 2024, tertinggi secara nasional, sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 2.



Sumber: BPS, dikutip dalam GoodStats, 2025.

**Gambar 2. Distribusi Provinsi dengan Jumlah Usaha Industri Mikro dan Kecil Terbesar Tahun 2024**

Selain itu, data Open Data Jawa Timur memperlihatkan bahwa usaha kategori *fashion* tersebar di berbagai kabupaten dan kota, dengan konsentrasi tertinggi di Kota Malang, Kabupaten Ponorogo, dan Kabupaten Pasuruan, sebagaimana diringkas pada Tabel 3. Besarnya basis usaha ini menunjukkan potensi yang kuat, tetapi sekaligus mencerminkan kompleksitas pengelolaan karena perbedaan kapasitas usaha, karakter wilayah, dan kesiapan organisasi.

**Tabel 3. Konsentrasi Usaha Sektor *Fashion* di Jawa Timur Tahun 2024**

Kabupaten atau Kota	Jumlah Usaha
Kota Malang	1.459
Kabupaten Ponorogo	603
Kabupaten Pasuruan	577
Kabupaten Kediri	226
Kabupaten Trenggalek	149
Kabupaten Ngawi	93
Kota Mojokerto	91
Kabupaten Bojonegoro	89
Total usaha kategori <i>fashion</i> di Jawa Timur	4.123

Sumber: Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Jawa Timur, 2024, Open Data Jawa Timur.

Dari sisi karakter usaha, UMKM *fashion* di Indonesia tidak hanya berorientasi pada pencapaian ekonomi, tetapi juga mulai menunjukkan komitmen terhadap keberlanjutan. Aida dan Widayati (2025) menjelaskan bahwa UMKM *fashion* memiliki adaptabilitas yang kuat dengan orientasi ganda, yaitu tujuan ekonomi dan kepedulian sosial lingkungan. Sekitar 30% pelaku usaha telah menerapkan proses produksi yang lebih ramah lingkungan, seperti penggunaan bahan daur ulang, pewarna alami, dan praktik produksi yang lebih etis (Aida & Widayati, 2025). Meskipun demikian, transisi menuju ekonomi kreatif berbasis inovasi dan teknologi masih menghadapi banyak kendala. KADIN Indonesia menegaskan bahwa tantangan utama UMKM meliputi inovasi, pemanfaatan teknologi, literasi digital, produktivitas, legalitas, pembiayaan, *branding*, pemasaran, pengembangan sumber daya manusia, serta standardisasi dan sertifikasi (KADIN Indonesia, n.d.).

Sejumlah temuan empiris menunjukkan bahwa hambatan inovasi dan digitalisasi masih nyata pada subsektor *fashion* di Jawa Timur. Penelitian di Kota Malang menunjukkan bahwa 56% pelaku UMKM masih menggunakan teknik desain manual dan hanya 4% yang menggunakan perangkat digital, sehingga kapasitas inovatif berbasis teknologi masih rendah. Pada saat yang sama, pelatihan *digital art* terbukti mampu meningkatkan kreativitas dan memperkuat daya saing pelaku usaha (Ahsan et al., 2025). Kondisi serupa juga dijumpai pada UMKM *fashion* di Tulungagung yang masih menghadapi persoalan internal dan eksternal, mulai dari lokasi usaha, akses permodalan, dan legalitas hingga lemahnya pengelolaan keuangan dan tata kelola organisasi, meskipun pemasaran digital melalui Facebook, Instagram, dan TikTok mulai digunakan (Rani et al., 2023). Temuan-temuan ini menunjukkan bahwa besarnya jumlah pelaku usaha belum otomatis diikuti oleh kesiapan digital, kapasitas inovasi organisasional, dan sistem kerja yang mendukung kreativitas secara berkelanjutan.

Dalam situasi tersebut, penguatan faktor internal organisasi menjadi penting, terutama yang berkaitan dengan kepemimpinan dan iklim psikologis kerja. Pada UMKM *fashion* yang umumnya memiliki struktur sederhana, perilaku pemilik atau manajer sangat menentukan kualitas interaksi kerja, semangat tim, dan proses belajar di tempat kerja. Hal ini sejalan dengan *Socially Embedded Model of Thriving at Work* yang menekankan bahwa kualitas relasi dan konteks kerja membentuk berkembang atau tidaknya individu dalam organisasi (Spreitzer et al., 2005). Dalam kerangka ini, kreativitas tidak cukup hanya didorong oleh tuntutan hasil, tetapi juga oleh *thriving at work* yang ditandai oleh *vitality* dan *learning*. Mashkoo dan Muhammad (2024) menegaskan bahwa kreativitas berkembang lebih optimal ketika individu merasa berenergi, antusias, dan terus belajar dalam pekerjaannya.

Kajian ini memandang bahwa kondisi psikologis tersebut dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. *Servant leadership* relevan karena berorientasi pada pengembangan manusia, empati, pendampingan, dan pemberdayaan, sehingga mampu membangun lingkungan kerja yang aman secara emosional dan mendukung tumbuhnya *thriving at work* (Sheikh et al., 2019). Antonio et al. (2020) menegaskan bahwa gaya ini merupakan pendekatan holistik yang menekankan pertumbuhan psikologis pengikut melalui dimensi seperti *authentic self*, *responsible morality*, dan *transforming influence*. Di sisi lain, *transformational leadership* penting karena mampu membentuk makna kerja, memberi inspirasi, dan menstimulasi motivasi intrinsik melalui tantangan intelektual dan visi bersama (Alwahhabi et al., 2023). Sementara itu, *transactional leadership* tetap relevan dalam konteks UMKM karena menawarkan kejelasan peran, struktur, dan sistem penghargaan yang dapat menjaga disiplin, konsistensi, dan pertukaran pengetahuan, yang pada kondisi tertentu juga dapat berkontribusi pada kreativitas (Hussain et al., 2017). Dalam praktik UMKM dan industri kreatif, ketiga gaya tersebut sering hadir secara bersamaan dan digunakan secara situasional, sejalan dengan gagasan *multi-style leadership* (Harper, 2012).

Secara teoretis, penelitian ini juga berlandaskan *Self Determination Theory* yang menekankan pentingnya pemenuhan kebutuhan dasar psikologis berupa *autonomy*, *competence*, dan *relatedness*. Ketiga gaya kepemimpinan dipilih karena masing-masing memiliki titik tekan yang berbeda terhadap kebutuhan tersebut. Oleh karena itu, pengujian secara simultan menjadi penting agar mekanisme psikologis yang melandasi *thriving at work* dapat dipahami secara lebih utuh. Di sinilah letak celah riset yang hendak diisi, karena studi terdahulu pada UMKM *fashion* Jawa Timur lebih banyak menyoroti digitalisasi, pemasaran, dan kendala operasional, sedangkan kajian yang mengintegrasikan *transformational leadership*, *servant leadership*, dan *transactional leadership* dalam satu model dengan *thriving at work* sebagai mediator terhadap *employee creativity* masih terbatas. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini difokuskan pada UMKM subsektor *fashion* kategori pakaian jadi di Jawa Timur, khususnya usaha skala kecil sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 2021, dengan subjek karyawan yang terlibat langsung dalam produksi, administrasi, operasional, kreatif, promosi, dan penjualan. Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh ketiga gaya

kepemimpinan terhadap *employee creativity*, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *thriving at work* sebagai variabel mediasi. Secara akademis, studi ini diharapkan mengisi kekosongan literatur mengenai model kepemimpinan yang komprehensif pada UMKM *fashion* Indonesia, sekaligus memperluas penerapan kajian *thriving at work* pada konteks industri kreatif. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan memberi dasar bagi pemilik usaha untuk menentukan kombinasi perilaku kepemimpinan yang paling efektif dalam memperkuat vitalitas, pembelajaran, kreativitas, kualitas produk, dan kecepatan inovasi. Untuk mencapai tujuan tersebut, penelitian ini dirancang sebagai studi kuantitatif eksplanatori dengan pendekatan *cross-sectional* dan analisis *structural equation modeling* berbasis *partial least squares*, yang dinilai sesuai untuk menguji model mediasi pada konteks UMKM dengan karakteristik sampel yang realistis (Benitez et al., 2020).

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori berbasis survei untuk menguji pengaruh *transformational leadership*, *servant leadership*, dan *transactional leadership* terhadap *employee creativity* dengan *thriving at work* sebagai variabel mediasi. Penelitian dilaksanakan pada Triwulan IV tahun 2025 pada UMKM subsektor *fashion* kategori pakaian jadi di Jawa Timur. Populasi penelitian merujuk pada 133.543 tenaga kerja berdasarkan data BPS tahun 2020 yang diperbarui pada 2022. Ukuran sampel minimum dihitung dengan rumus Slovin pada tingkat kesalahan 7% dan menghasilkan 204 responden. Dalam pelaksanaannya, penelitian memperoleh 229 responden yang memenuhi kriteria. Pemilihan responden menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria karyawan aktif, berada pada usia produktif, dan bekerja di bawah pengawasan langsung pemilik atau pimpinan usaha (Nyimbili & Nyimbili, 2024). Data primer dikumpulkan melalui kuesioner tertutup, baik secara langsung maupun melalui Google Form, menggunakan skala Likert lima poin (Sekaran & Bougie, 2016), sedangkan data sekunder diperoleh dari BPS, jurnal ilmiah, dan referensi terkait.

Instrumen penelitian mencakup lima konstruk. *Transformational leadership* diukur melalui dimensi *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. *Servant leadership* diukur menggunakan *Servant Leadership Behavior Scale* (Sendjaya & Cooper, 2011). *Transactional leadership* diukur melalui *contingent reward* serta *management by exception* aktif dan pasif. *Thriving at work* diukur melalui dua dimensi, yaitu *vitality* dan *learning*, sedangkan *employee creativity* diukur menggunakan indikator dari Zhou dan George (2001). Sebelum penyebaran utama, instrumen diuji coba secara terbatas untuk memastikan kejelasan bahasa, struktur pertanyaan, dan kesesuaiannya dengan karakteristik UMKM *fashion* di Jawa Timur.

Analisis data dilakukan dengan SmartPLS 4 melalui tiga tahap. Tahap pertama berupa analisis statistik deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden dan kecenderungan jawaban. Tahap kedua adalah evaluasi model pengukuran melalui *outer loading*, *average variance extracted*, *composite reliability*, *Cronbach's alpha*, dan validitas diskriminan. Tahap ketiga adalah evaluasi model struktural melalui *variance inflation factor*, koefisien determinasi, *effect size*, *predictive relevance*, dan koefisien jalur. Pengujian hipotesis dilakukan dengan teknik *bootstrapping* sebanyak 5.000 pengulangan pada taraf signifikansi 5%, sedangkan pengaruh mediasi diuji melalui *indirect effect* untuk menentukan peran *thriving at work* sebagai mediator.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan 229 responden yang merupakan karyawan aktif pada UMKM kecil kategori pakaian jadi di Jawa Timur. Sebagaimana disajikan pada Tabel 4, responden

didominasi oleh perempuan, berusia muda, berpendidikan menengah, dan bekerja pada bagian produksi.

**Tabel 4. Karakteristik Responden Penelitian**

Karakteristik	Jumlah	Persentase
<b>Gender</b>		
Perempuan	163	71,18%
Laki-laki	66	28,82%
<b>Usia</b>		
19–25 tahun	175	76,42%
26–30 tahun	34	14,85%
31–40 tahun	16	6,99%
> 40 tahun	4	1,75%
<b>Pendidikan Terakhir</b>		
SMA/SMK	179	78,17%
D3/S1	50	21,83%
<b>Masa Kerja</b>		
< 1 tahun	86	37,55%
1–3 tahun	85	37,12%
> 3 tahun	58	25,33%
<b>Status Kerja</b>		
Karyawan tetap	135	58,95%
Karyawan kontrak	51	22,27%
Karyawan harian/ <i>freelance</i>	43	18,78%
<b>Bagian Kerja</b>		
Produksi	111	48,47%
Administrasi/operasional	66	28,82%
Kreatif/promosi	52	22,71%

Sumber: Data hasil pengolahan penulis (2025).

Profil tersebut menunjukkan bahwa UMKM pakaian jadi dalam konteks penelitian ini ditopang oleh tenaga kerja usia produktif dengan karakter operasional yang cenderung padat karya. Kondisi ini juga mengindikasikan bahwa interaksi antara pemilik atau pimpinan usaha dengan karyawan berlangsung relatif dekat, sehingga relevan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *thriving at work* dan kreativitas karyawan.

**Profil Deskriptif Variabel Penelitian**

Gambaran deskriptif variabel penelitian menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap *transformational leadership*, *servant leadership*, dan *thriving at work* berada pada kategori tinggi, sedangkan *transactional leadership* dan *employee creativity* berada pada kategori sedang yang cenderung mendekati tinggi. Sebagaimana terlihat pada Tabel 5, seluruh variabel memiliki nilai rerata yang lebih besar daripada simpangan baku, sehingga pola jawaban responden relatif terkonsentrasi dan tidak menyebar secara ekstrem. Temuan ini menunjukkan bahwa data awal layak digunakan untuk analisis lanjutan dengan SEM berbasis PLS.

**Tabel 5. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian**

Variabel	Mean	Standar deviasi	Kategori
<i>Transformational leadership</i>	3,913	0,869	Tinggi
<i>Servant leadership</i>	3,848	0,858	Tinggi
<i>Transactional leadership</i>	3,599	0,933	Sedang
<i>Thriving at work</i>	3,948	0,767	Tinggi
<i>Employee creativity</i>	3,569	0,819	Sedang

Sumber: Data hasil pengolahan penulis (2025).

### Evaluasi Model Pengukuran

Evaluasi model pengukuran dilakukan melalui pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk. Pada tahap awal, beberapa indikator dieliminasi karena belum memenuhi kriteria *outer loading*, kemudian model diestimasi kembali hingga seluruh indikator yang dipertahankan memenuhi batas kelayakan. Hasil akhir pada Tabel 6 menunjukkan bahwa semua konstruk memiliki nilai *average variance extracted*, *Cronbach's alpha*, dan *composite reliability* yang memenuhi kriteria, sehingga model pengukuran dapat dinyatakan valid dan reliabel. Selain itu, evaluasi *cross loading* dan kriteria Fornell-Larcker memperlihatkan bahwa setiap konstruk memiliki daya pembeda yang memadai, meskipun antarvariabel kepemimpinan tetap menunjukkan kedekatan konseptual yang relatif tinggi.

**Tabel 6. Ringkasan Hasil Evaluasi Model Pengukuran**

Variabel	Jumlah Indikator Akhir	AVE	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
<i>Transformational leadership</i>	6	0,760	0,936	0,950	Valid dan reliabel
<i>Servant leadership</i>	12	0,727	0,966	0,970	Valid dan reliabel
<i>Transactional leadership</i>	4	0,750	0,887	0,923	Valid dan reliabel
<i>Thriving at work</i>	4	0,786	0,909	0,936	Valid dan reliabel
<i>Employee creativity</i>	6	0,702	0,915	0,934	Valid dan reliabel

Sumber: Data hasil pengolahan penulis (2025).

### Evaluasi Model Struktural

Setelah model pengukuran memenuhi kriteria, analisis dilanjutkan pada model struktural. Hasil pada Tabel 7 menunjukkan bahwa kemampuan penjelasan model terhadap *employee creativity* berada pada kategori sedang, sedangkan terhadap *thriving at work* berada pada kategori kuat. Nilai *Q square* sebesar 0,855 juga menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang sangat baik. Dengan demikian, model penelitian ini memiliki kapasitas yang memadai untuk menjelaskan hubungan antarkonstruk yang diuji.

**Tabel 7. Nilai Koefisien Determinasi**

Variabel endogen	R <sup>2</sup>	Kategori
<i>Thriving at work</i>	0,707	Kuat
<i>Employee creativity</i>	0,504	Sedang

**Indikator Prediktif Model**

Indikator Prediktif Model	Nilai
<i>Q square</i>	0,855

Sumber: Data hasil pengolahan penulis (2025).

Ditinjau dari ukuran efek, Tabel 8 memperlihatkan bahwa kontribusi relatif terbesar terhadap *employee creativity* berasal dari *thriving at work*, sedangkan kontribusi terbesar terhadap *thriving at work* berasal dari *servant leadership*. Jalur lainnya menunjukkan ukuran efek yang cenderung lemah. Pola ini menegaskan bahwa mekanisme psikologis berupa kondisi berkembang dalam bekerja memegang posisi yang lebih penting dibandingkan pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kreativitas karyawan.

**Tabel 8. Ukuran Efek Antarjalur dalam Model Struktural**

Jalur	F square	Ukuran efek
<i>Servant leadership</i> → <i>Employee creativity</i>	0,000	Lemah
<i>Servant leadership</i> → <i>Thriving at work</i>	0,104	Sedang
<i>Thriving at work</i> → <i>Employee creativity</i>	0,132	Sedang
<i>Transactional leadership</i> → <i>Employee creativity</i>	0,007	Lemah
<i>Transactional leadership</i> → <i>Thriving at work</i>	0,030	Lemah
<i>Transformational leadership</i> → <i>Employee creativity</i>	0,012	Lemah
<i>Transformational leadership</i> → <i>Thriving at work</i>	0,060	Lemah

Sumber: Data hasil pengolahan penulis (2025).

### Pengujian Hipotesis Langsung

Hasil pengujian hipotesis langsung pada Tabel 9 menunjukkan bahwa ketiga gaya kepemimpinan belum memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap *employee creativity*. Sebaliknya, seluruhnya terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *thriving at work*. Selanjutnya, *thriving at work* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee creativity*. Temuan ini menunjukkan bahwa kreativitas karyawan pada UMKM pakaian jadi lebih banyak dijelaskan melalui kondisi psikologis berkembang dalam bekerja daripada melalui pengaruh langsung perilaku kepemimpinan.

**Tabel 9. Hasil Pengujian Hipotesis Langsung**

Hipotesis	Jalur	Koefisien Jalur	T statistic	P value	Keputusan
H1	<i>Transformational leadership</i> → <i>Employee creativity</i>	0,155	1,661	0,097	Tidak didukung
H2	<i>Servant leadership</i> → <i>Employee creativity</i>	0,011	0,090	0,928	Tidak didukung
H3	<i>Transactional leadership</i> → <i>Employee creativity</i>	0,118	1,146	0,252	Tidak didukung
H4	<i>Transformational leadership</i> → <i>Thriving at work</i>	0,259	2,796	0,005	Didukung
H5	<i>Servant leadership</i> → <i>Thriving at work</i>	0,443	4,393	0,000	Didukung
H6	<i>Transactional leadership</i> → <i>Thriving at work</i>	0,185	1,984	0,047	Didukung
H7	<i>Thriving at work</i> → <i>Employee creativity</i>	0,473	5,126	0,000	Didukung

Sumber: Data hasil pengolahan penulis (2025).

### Pengujian Hipotesis Mediasi

Hasil pengujian mediasi pada Tabel 10 memperlihatkan bahwa *thriving at work* mampu memediasi pengaruh *transformational leadership* dan *servant leadership* terhadap *employee creativity*. Sebaliknya, peran mediasi tersebut tidak terbukti pada hubungan antara *transactional leadership* dan *employee creativity*. Pola ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang berorientasi pada visi, pengembangan, dan relasi lebih efektif dalam mendorong kreativitas apabila terlebih dahulu membangun energi kerja dan pembelajaran berkelanjutan pada karyawan.

**Tabel 10. Hasil Pengujian Hipotesis Mediasi**

Hipotesis	Jalur Mediasi	Koefisien	T statistic	P value	Keputusan
H8	<i>Transformational leadership</i> → <i>Thriving at work</i> → <i>Employee creativity</i>	0,122	2,574	0,010	Didukung
H9	<i>Servant leadership</i> → <i>Thriving at work</i> → <i>Employee creativity</i>	0,210	3,263	0,001	Didukung
H10	<i>Transactional leadership</i> → <i>Thriving at work</i> → <i>Employee creativity</i>	0,087	1,738	0,082	Tidak didukung

Sumber: Data hasil pengolahan penulis (2025).

Komparasi antara jalur langsung dan jalur mediasi pada Tabel 11 menegaskan bahwa *thriving at work* merupakan mekanisme penghubung yang lebih penting dibandingkan pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kreativitas. Dalam model ini, *transformational leadership* dan *servant leadership* baru menunjukkan pengaruh yang bermakna terhadap kreativitas ketika keduanya terlebih dahulu meningkatkan *thriving at work*. Sementara itu, *transactional leadership* belum memperlihatkan kekuatan mediasi yang cukup untuk menghasilkan pengaruh signifikan terhadap kreativitas karyawan. Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa kreativitas dalam UMKM *fashion* tidak terutama dibentuk oleh pengaruh langsung gaya kepemimpinan, melainkan oleh kemampuan kepemimpinan dalam membangun kondisi kerja yang membuat karyawan tetap berenergi dan terus belajar.

**Tabel 11. Komparasi Jalur Langsung dan Jalur Mediasi**

Hubungan	Jalur langsung	Jalur mediasi melalui <i>thriving at work</i>
<i>Transformational leadership</i> → <i>Employee creativity</i>	Tidak signifikan	Signifikan
<i>Servant leadership</i> → <i>Employee creativity</i>	Tidak signifikan	Signifikan
<i>Transactional leadership</i> → <i>Employee creativity</i>	Tidak signifikan	Tidak signifikan

Sumber: Data hasil pengolahan penulis (2025).

### **Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Employee Creativity***

Temuan penelitian memperlihatkan bahwa *transformational leadership* belum mampu mendorong *employee creativity* secara langsung. Hal ini menunjukkan bahwa visi inspiratif, motivasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual belum otomatis diterjemahkan menjadi perilaku kreatif dalam konteks UMKM kecil kategori pakaian jadi. Secara konseptual, hasil ini sejalan dengan Cheung dan Wong (2011) yang menegaskan bahwa pengaruh *transformational leadership* terhadap kreativitas bersifat kondisional dan akan lebih efektif ketika didukung oleh *task support* dan *relations support*. Dengan demikian, inspirasi dari pemimpin belum cukup apabila tidak disertai dukungan kerja yang konkret, rasa aman, otonomi, dan sumber daya yang memungkinkan karyawan menerjemahkannya ke dalam ide baru.

Temuan ini berbeda dengan Bashir dan Nazir (2024) yang menemukan pengaruh langsung dan signifikan terhadap kreativitas. Perbedaan tersebut dapat dipahami melalui konteks penelitian. Pada organisasi yang lebih profesional, terstruktur, dan memiliki SOP yang mapan, pesan visioner pemimpin lebih mudah diinternalisasi menjadi perilaku inovatif. Sebaliknya, pada UMKM kecil kategori pakaian jadi, kreativitas tampaknya tidak muncul secara otomatis dari gaya kepemimpinan, melainkan membutuhkan kesiapan psikologis yang lebih kuat. Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak bertentangan dengan literatur sebelumnya, tetapi menegaskan bahwa pengaruh *transformational leadership* terhadap kreativitas bersifat kontekstual.

### **Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Employee Creativity***

Tidak signifikannya pengaruh langsung *servant leadership* terhadap *employee creativity* menunjukkan bahwa perilaku pemimpin yang menekankan pelayanan, empati, dan perhatian terhadap kebutuhan karyawan belum cukup untuk segera memunculkan kreativitas. Dalam konteks ini, kepemimpinan yang melayani tampaknya lebih dahulu bekerja pada pembentukan rasa aman, kepercayaan, dan makna kerja sebelum akhirnya berkontribusi pada keluaran kreatif. Penjelasan ini konsisten dengan Yoshida et al. (2014) yang menerangkan bahwa *servant leadership* cenderung lebih kuat memengaruhi proses internal, seperti *leader identification*, dukungan inovasi, dan iklim psikologis positif, daripada langsung menstimulasi kreativitas.

Hasil ini berbeda dengan Wulansari et al. (2021) yang menemukan pengaruh langsung dan signifikan terhadap kreativitas karyawan. Perbedaan tersebut dapat dipahami dari karakter organisasi yang diteliti. Pada organisasi formal dengan sistem kerja yang lebih stabil dan dukungan partisipasi yang lebih mapan, perilaku pemimpin yang melayani lebih mudah diterjemahkan menjadi kreativitas. Sebaliknya, pada UMKM *fashion* dengan tekanan operasional yang tinggi dan struktur kerja yang sederhana, kreativitas lebih mungkin berkembang melalui proses psikologis yang bertahap. Temuan ini menegaskan bahwa efektivitas *servant leadership* dalam mendorong kreativitas sangat dipengaruhi oleh kesiapan organisasi dan kesiapan psikologis karyawan untuk bertumbuh.

### **Pengaruh *Transactional Leadership* terhadap *Employee Creativity***

Temuan bahwa *transactional leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee creativity* menunjukkan bahwa kepemimpinan yang menekankan target, pengawasan, dan imbalan lebih dekat dengan orientasi kepatuhan dibandingkan eksplorasi gagasan. Kreativitas menuntut ruang untuk mencoba, fleksibilitas berpikir, dan keberanian mengambil risiko, sedangkan pola transaksional cenderung menata perilaku agar sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Penjelasan ini sejalan dengan Khatkhatk et al. (2017) yang menyatakan bahwa *transactional leadership* cenderung kurang mendukung kreativitas karena lebih fokus pada stabilitas, kontrol, dan kinerja jangka pendek.

Temuan ini berbeda dengan Almheiri et al. (2022) yang menunjukkan pengaruh positif terhadap kreativitas. Perbedaan tersebut dapat dijelaskan melalui sifat kreativitas yang diukur dan karakter responden pada masing-masing konteks. Pada organisasi formal dengan tenaga kerja yang lebih matang dan berpendidikan tinggi, kreativitas dapat muncul dalam bentuk inovasi teknis yang tetap sejalan dengan target dan sistem penghargaan. Namun, pada UMKM kecil kategori pakaian jadi, kreativitas lebih berkaitan dengan improvisasi kerja, pemecahan masalah harian, dan keberanian bereksperimen, sehingga pendekatan transaksional belum menjadi pemicu utama. Oleh sebab itu, hasil penelitian ini memperkaya literatur dengan menunjukkan bahwa pengaruh *transactional leadership* terhadap kreativitas tidak bersifat universal.

### **Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Thriving at Work***

Diterimanya hubungan antara *transformational leadership* dan *thriving at work* menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional efektif dalam membangun kondisi psikologis positif karyawan. Pemimpin yang mampu menghadirkan visi, memberi inspirasi, dan menstimulasi pemikiran baru mendorong karyawan merasa lebih berenergi serta lebih terdorong untuk belajar. Penjelasan ini sejalan dengan Lin et al. (2020) yang menegaskan bahwa *transformational leadership* memperkuat dua dimensi utama *thriving at work*, yaitu *vitality* dan *learning*. Dalam konteks UMKM kecil kategori pakaian jadi, kehadiran pemimpin yang visioner tampaknya lebih mudah dirasakan sebagai sumber energi kerja dan dorongan berkembang daripada sebagai pemicu langsung kreativitas.

Secara teoretis, hasil ini juga selaras dengan *Self Determination Theory* yang menekankan pentingnya dukungan terhadap kebutuhan psikologis dasar. Ketika pemimpin memberi arah yang jelas dan mendorong perkembangan individu, karyawan lebih mungkin merasakan kompetensi, keterhubungan, dan makna dalam pekerjaan. Oleh karena itu, *transformational leadership* dalam penelitian ini berfungsi sebagai *antecedent* penting bagi *thriving at work*, meskipun pengaruh akhirnya terhadap kreativitas masih membutuhkan mekanisme lanjutan.

### **Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Thriving at Work***

Temuan bahwa *servant leadership* memberikan pengaruh paling kuat terhadap *thriving at work* menegaskan pentingnya lingkungan kerja yang humanis dalam membangun energi

dan pembelajaran karyawan. Pemimpin yang melayani, menghargai, dan memberdayakan anggota tim menciptakan suasana yang aman secara psikologis, sehingga karyawan merasa didukung untuk bertumbuh. Hasil ini konsisten dengan Jang et al. (2023) yang menjelaskan bahwa *servant leadership* meningkatkan *thriving at work* melalui keadilan interpersonal, dukungan emosional, dan terbentuknya *meaningful work*.

Dalam konteks UMKM kecil kategori pakaian jadi, pola hubungan ini sangat relevan karena interaksi antara pemilik usaha dan karyawan cenderung dekat serta berlangsung secara langsung. Pada situasi demikian, sikap pemimpin yang empatik dan suportif lebih mudah memengaruhi pengalaman kerja harian karyawan. Oleh karena itu, *servant leadership* dalam penelitian ini tidak hanya menjadi gaya kepemimpinan yang bersifat relasional, tetapi juga menjadi fondasi penting bagi terbentuknya *thriving at work* sebagai pengalaman psikologis positif di tempat kerja.

### **Pengaruh *Transactional Leadership* terhadap *Thriving at Work***

Signifikannya pengaruh *transactional leadership* terhadap *thriving at work* menunjukkan bahwa struktur, kejelasan aturan, dan sistem penghargaan tetap memiliki kontribusi dalam membentuk kondisi kerja yang positif. Temuan ini sejalan dengan Omran (2020) yang menyatakan bahwa *transactional leadership* dapat meningkatkan *thriving at work* karena mampu mengurangi ketidakpastian kerja dan memberi arah yang jelas kepada karyawan. Dalam konteks ini, rasa berkembang tidak hanya dibentuk oleh inspirasi atau empati, tetapi juga oleh kepastian mengenai target, peran, dan konsekuensi kerja.

Meskipun demikian, kekuatan pengaruhnya lebih lemah dibandingkan dua gaya lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa *transactional leadership* lebih berfungsi sebagai fondasi struktural yang mendukung keteraturan kerja daripada sebagai pendorong utama pertumbuhan psikologis. Dengan kata lain, kejelasan sistem dapat membantu karyawan merasa lebih stabil dan fokus, tetapi belum tentu cukup untuk membangun pengalaman kerja yang kaya makna dan mendalam secara psikologis.

### **Pengaruh *Thriving at Work* terhadap *Employee Creativity***

Temuan bahwa *thriving at work* berpengaruh positif terhadap *employee creativity* menegaskan bahwa kreativitas tumbuh dari kondisi psikologis yang sehat, energik, dan berkembang. Karyawan yang merasa bersemangat serta terus belajar cenderung lebih terbuka terhadap gagasan baru, lebih berani mencoba pendekatan berbeda, dan lebih siap menghadapi ketidakpastian dalam pekerjaan. Penjelasan ini konsisten dengan Mashkoor dan Muhammad (2024) yang menempatkan *thriving at work* sebagai kondisi psikologis penting bagi munculnya kreativitas karena menggabungkan energi kerja dengan pengalaman belajar yang berkelanjutan.

Dalam perspektif teoretis, temuan ini juga selaras dengan *Broaden and Build Theory* yang menjelaskan bahwa emosi positif memperluas cara berpikir dan tindakan individu. Ketika karyawan mengalami *vitality* dan *learning* secara bersamaan, mereka tidak hanya memiliki motivasi intrinsik yang lebih kuat, tetapi juga memiliki sumber daya psikologis yang lebih kaya untuk mengembangkan solusi inovatif. Oleh sebab itu, *thriving at work* dalam penelitian ini tampil sebagai prediktor utama kreativitas sekaligus menjadi jembatan penting antara kepemimpinan dan keluaran perilaku kreatif.

### **Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Employee Creativity* melalui *Thriving at Work***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee creativity* berlangsung secara tidak langsung melalui *thriving at work*. Pola ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional tidak serta-merta memunculkan kreativitas, tetapi terlebih dahulu membangun kondisi psikologis berupa energi kerja dan

pembelajaran yang kemudian menjadi dasar bagi perilaku kreatif. Temuan ini konsisten dengan Alwahhabi et al. (2023) yang menunjukkan bahwa *transformational leadership* meningkatkan perilaku inovatif melalui penguatan *thriving at work*.

Secara konseptual, hasil ini juga sejalan dengan pemikiran Spreitzer et al. (2005) bahwa konteks sosial kerja membentuk pengalaman berkembang yang kemudian menghasilkan keluaran positif. Dalam penelitian ini, pemimpin transformasional berperan sebagai pembentuk konteks tersebut melalui inspirasi, dukungan belajar, dan iklim kerja yang mendorong keberanian berkembang. Karena pengaruh langsungnya terhadap kreativitas tidak signifikan, sedangkan pengaruh tidak langsungnya signifikan, maka *thriving at work* dapat dipahami sebagai mekanisme mediasi penuh. Temuan ini menegaskan bahwa dalam konteks UMKM kecil kategori pakaian jadi, kreativitas lebih mungkin lahir setelah karyawan terlebih dahulu mengalami kondisi berkembang dalam pekerjaannya.

### **Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Employee Creativity* melalui *Thriving at Work***

Mediasi signifikan *thriving at work* pada hubungan antara *servant leadership* dan *employee creativity* memperlihatkan bahwa kepemimpinan melayani bekerja terutama melalui penguatan kondisi psikologis karyawan. Temuan ini sejalan dengan Sheikh et al. (2019) yang menegaskan bahwa *servant leadership* meningkatkan kreativitas bukan secara langsung, tetapi melalui terbentuknya *thriving at work*. Dalam konteks ini, perhatian pada kebutuhan individu, dukungan emosional, dan pemberdayaan menciptakan lingkungan kerja yang membuat karyawan merasa aman, bernilai, dan terus berkembang.

Kondisi tersebut kemudian menjadi dasar munculnya kreativitas karena ide baru lebih mudah lahir ketika karyawan memiliki energi positif dan kapasitas belajar yang terus aktif. Dengan demikian, *servant leadership* dalam penelitian ini menunjukkan pola *indirect-only mediation*, yaitu jalur pengaruh yang bermakna hanya terjadi melalui *thriving at work*. Temuan ini sekaligus memperkuat posisi *servant leadership* sebagai gaya kepemimpinan yang sangat efektif dalam konteks UMKM kecil kategori pakaian jadi, khususnya ketika organisasi ingin menumbuhkan kreativitas karyawan melalui mekanisme psikologis yang sehat.

### **Pengaruh *Transactional Leadership* terhadap *Employee Creativity* melalui *Thriving at Work***

Tidak signifikannya mediasi *thriving at work* pada hubungan antara *transactional leadership* dan *employee creativity* menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan transaksional mampu membangun rasa terarah dan stabil dalam bekerja, kondisi tersebut belum cukup untuk mengubah pengalaman berkembang menjadi kreativitas yang nyata. Temuan ini dapat dipahami karena *transactional leadership* pada dasarnya berorientasi pada kepatuhan, target, dan standar kerja, sehingga ruang psikologis yang dibentuk lebih dekat pada keteraturan daripada eksplorasi. Penjelasan ini sejalan dengan Hussain et al. (2017) yang menempatkan gaya ini lebih efektif untuk mendorong perilaku kerja yang terukur daripada perilaku kreatif.

Perbedaan dengan Hussain et al. (2017) juga terletak pada mediator yang digunakan. Dalam penelitian tersebut, *knowledge sharing* menjadi jalur yang lebih dekat dengan pertukaran ide dan kolaborasi, sehingga lebih logis dalam menjembatani pengaruh *transactional leadership* terhadap kreativitas. Sebaliknya, *thriving at work* bekerja melalui pengalaman psikologis personal, yaitu merasa berenergi dan berkembang. Pada konteks UMKM kecil kategori pakaian jadi, struktur dan penghargaan yang diberikan pemimpin transaksional mungkin cukup untuk menumbuhkan rasa aman, tetapi belum cukup kuat untuk mendorong proses eksploratif yang diperlukan bagi kreativitas. Oleh karena itu, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *transactional leadership* bukan jalur yang efektif untuk

membangun kreativitas melalui *thriving at work*, khususnya pada organisasi yang masih sederhana dan sangat dipengaruhi dinamika operasional harian.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis SEM-PLS, instrumen penelitian dinyatakan layak karena seluruh konstruk memenuhi kriteria reliabilitas dan validitas. Dari sisi model, *thriving at work* dapat dijelaskan secara kuat oleh ketiga gaya kepemimpinan, sedangkan *employee creativity* dapat dijelaskan secara cukup baik oleh keseluruhan konstruk, dengan relevansi prediktif yang sangat baik. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *transformational leadership*, *servant leadership*, dan *transactional leadership* tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap *employee creativity*. Sebaliknya, ketiganya terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *thriving at work*, dan *thriving at work* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee creativity*. Pada jalur tidak langsung, *thriving at work* terbukti memediasi secara signifikan pengaruh *transformational leadership* dan *servant leadership* terhadap *employee creativity*, tetapi tidak memediasi pengaruh *transactional leadership* terhadap *employee creativity*. Temuan ini menunjukkan bahwa kreativitas karyawan pada UMKM *fashion* kategori pakaian jadi di Jawa Timur lebih dipengaruhi oleh kondisi psikologis berupa energi kerja dan pembelajaran berkelanjutan daripada oleh pengaruh langsung gaya kepemimpinan. Dengan demikian, peran kepemimpinan dalam konteks ini menjadi efektif ketika mampu membangun *thriving at work*, terutama melalui pendekatan *servant leadership* dan *transformational leadership*.

## REFERENSI

- Ahsan, R. S. H. F., Hidayati, N., Maulana, J., Kusuma, A. A., Prastika, J. H., & Mulyawan, N. R. (2025). Pelatihan digital art untuk merancang koleksi UMKM fashion di Kota Malang. *I-Com: Indonesia Community Journal*, 5(3), 1211–1221.
- Aida, I. N., & Widayati, C. (2025). Sustainable fashion MSMEs in Indonesia: How consumption value and green trust shape purchase intentions. *International Journal of Indonesian Business Review*, 4(2), 227–241.
- Almheiri, M. M. O., Romle, A. R., & Omar, R. (2022). Leadership styles and competitive advantage: Does employee creativity mediate the relationship. *South Asian Journal of Social Sciences and Humanities*, 3(1), 106–124.
- Alwahhabi, N., Dukhaykh, S., & Alonazi, W. B. (2023). Thriving at work as a mediator of the relationship between transformational leadership and innovative work behavior. *Sustainability*, 15(11), 11540.
- Antonio, T., Melinda, T., & Christina. (2020). Servant leadership behaviour scale in the context of university student start-ups. *Proceedings of the 6th International Conference on Entrepreneurship (ICOEN 2019)*, 184–198.
- Badan Pusat Statistik. (2025a). *Ekonomi Indonesia Tetap Tumbuh Sebesar 4,87 Persen pada Triwulan I-2025*.
- Badan Pusat Statistik. (2025b). *Pertumbuhan Ekonomi Triwulan II-2025 Capai 5,12 Persen*.
- Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Timur. (2022). *Jumlah Tenaga Kerja Industri Mikro dan Kecil Sedang Menurut Klasifikasi Industri, 2020*.
- Bashir, S., & Nazir, N. A. (2024). Transformational leadership and employee creativity: An empirical study. *International Journal of Advanced Research*, 12(3), 957–963.
- Benitez, J., Henseler, J., Castillo, A., & Schuberth, F. (2020). How to perform and report an impactful analysis using partial least squares: Guidelines for confirmatory and explanatory IS research. *Information & Management*, 57(2), 103168.
- Cheung, M. F. Y., & Wong, C.-S. (2011). Transformational leadership, leader support, and employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(7), 656–672.

- Harper, S. (2012). The leader coach: A model of multi-style leadership. *Journal of Practical Consulting*, 4(1), 22–31.
- Hussain, S. T., Abbas, J., Lei, S., Haider, M. J., & Akram, T. (2017). Transactional leadership and organizational creativity: Examining the mediating role of knowledge sharing behavior. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1361663.
- Jang, S., Yoo, S., Lee, J., & Lee, Y. (2023). Serving for thriving: A moderated mediation analysis of the relationship between servant leadership and thriving at work. *Personnel Review*, 52(5), 1345–1361.
- KADIN Indonesia. (n.d.). *UMKM Indonesia*.
- Khattak, S. R., Batool, S., & Haider, M. (2017). Relationship of leadership styles and employee creativity: A mediating role of creative self-efficacy and moderating role of organizational climate. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 11(2), 698–719.
- Lin, C., Xian, J., Li, B., & Huang, H. (2020). Transformational leadership and employees' thriving at work: The mediating roles of challenge-hindrance stressors. *Frontiers in Psychology*, 11, 1400.
- Mashkoo, M., & Muhammad, L. (2024). Being happy pays off! Positive affect shaping employee creativity in the hospitality industry through the lens of broaden-and-build theory. *SAGE Open*, 14, 1–16.
- Nyimbili, F., & Nyimbili, L. (2024). Types of Purposive Sampling Techniques with Their Examples and Application in Qualitative Research Studies. *British Journal of Multidisciplinary and Advanced Studies*, 5(1), 90–99. <https://doi.org/10.37745/bjmas.2022.0419>
- Omrans, S. K. A. (2020). Studying and analyzing the relationship between organizational justice, leadership style and thriving at work: An empirical study. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(12), 786–805.
- Rani, D. Y., Nugroho, L., & Zulfahmi. (2023). Kajian faktor internal dan eksternal UMKM wanita di sektor fashion pada Kecamatan Ngunut, Kabupaten Tulungagung, Jawa Timur. *SAMMAJIVA: Jurnal Penelitian Bisnis Dan Manajemen*, 1(2), 227–241.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). John Wiley & Sons.
- Sendjaya, S., & Cooper, B. (2011). Servant Leadership Behaviour Scale: A Hierarchical Model and Test of Construct Validity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(3), 416–436. <https://doi.org/10.1080/13594321003590549>
- Sheikh, A. A., Ishaq, Q. -u.-A., & Inam, A. (2019). Fostering creativity through servant leadership: Mediating role of knowledge sharing, thriving at work and burnout. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 12(2), 198–212.
- Spreitzer, G., Sutcliffe, J., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A Socially Embedded Model of Thriving at Work. *Organization Science*, 16(5), 537–549. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0153>
- Wulansari, N. A., Warih Kusuma, B. D., & Elianto, W. (2021). Linking transformational and servant leadership to employee creativity: The mediating role of thriving at work. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 27(5), 1–12.
- Yoshida, D. T., Sendjaya, S., Hirst, G., & Cooper, B. (2014). Does servant leadership foster creativity and innovation? A multi-level mediation study of identification and prototypicality. *Journal of Business Research*, 67(7), 1395–1404.
- 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.