

**EMPOWERING LEADERSHIP DAN PERAN INTRINSIC MOTIVATION  
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DALAM UPAYA MENINGKATKAN  
EMPLOYEE CREATIVITY**

Oleh  
**Maria Valeria Roellyanti**  
Dosen STTKD Yogyakarta

**Abstract**

*The study was aimed to examine the effect of Empowering Leadership on Employee Creativity of BPD of Yogyakarta. This study was conducted considering four factors of Empowering Leadership, i.e. Enhancing the meaningfulness of work, Fostering participation in decision making, Expressing confidence in high performance, Providing autonomy from bureaucratic constraints and it was found that the combined effect of these factors influence Employee Creativity. In the other hand this study was aimed to know the role of Intrinsic Motivation as an moderation variable will effect to boost the Employee Creativity. The four dimensions collectively as Empowering Leadership factors prove a synergic effect and increase the overall Employee Creativity. The Structural Equation Modeling (SEM) were used for developing theoretical and analyzing data. The result indicates that Empowering Leadership as a main exogenous variable influence Intrinsic Motivation, and Intrinsic Motivation intermediaries Empowering Leadership and Employee Creativity. The alternative policy should be organized clearly about the Employee Creativity. Therefore, both managers and employees must collaborate effectively and communicate the requisite for Creativity.*

**Keywords:** *Empowering Leadership, Intrinsic Motivation, Employee Creativity, Structural Equation Modeling.*

**A. PENDAHULUAN**

Lingkungan organisasi yang semakin bergolak, persaingan tinggi, dan perubahan teknologi yang tak terduga, semakin banyak manajer menyadari bahwa mereka harus mendorong karyawan untuk kreatif (Shalley and Gilson 2004). Kreativitas merupakan ide-ide baru yang berguna yang berasal dari seorang individu atau sekelompok orang yang diyakini secara mendasar berkontribusi terhadap inovasi, efektivitas, dan kelangsungan hidup organisasi (Pablos and Lytras 2008). Shalley dan Gilson (2004) maupun Gupta dan kawan-kawan (2012), memandang betapa pentingnya meningkatkan kreativitas karyawan untuk meningkatkan kemampuan perusahaan/organisasi dalam

menyikapi perubahan lingkungan yang sangat mungkin akan mempengaruhi aktivitas kerjanya.

Dalam penelitian Shalley dan Gilson (2004) membuktikan bahwa *Employee Creativity* dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi, hal ini dibuktikan oleh hasil penelitian Shalley dan Gilson (2004) dimana hipotesis-hipotesisnya terbukti bahwa *empowering leaderships* berpengaruh positif pada *psychological empowerment*. Dengan hasil analisis SEM ( $\beta=0.81$ ,  $p=0.05$ ). Demikian pula halnya variabel *empowering leaderships* berpengaruh signifikan positif pada *intrinsic motivation*, dengan hasil ( $\beta=0.31$ ,  $p=0.05$ ). Sejalan dengan hipotesisnya yang ke 4, dimana *psychological empowerment* berpengaruh signifikan positif pada *process engagement*, dengan nilai ( $\beta=0.19$ ,  $p=0.05$ ). Dan pada hipotesis yang menjadi *outcome* dalam penelitiannya membuktikan bahwa *creative process engagement* maupun *intrinsic motivation* berpengaruh signifikan *employee creativity*. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Gupta dan kawan-kawan (2012), membuktikan bahwa *extrinsic motivation* memediasi hubungan antara *LBS-RnD behaviors* dan *employee creativity*.

Memperkuat beberapa penelitian di atas (Deist and Winterton 2005) menegaskan bahwa individu mampu meningkatkan peluang dengan ide kreatif mereka. Adapun (Agbor) membahas pentingnya peran kepemimpinan dalam proses inovasi organisasi. Agbor berpendapat bahwa budaya, strategi, teknologi, dan alat-alat manajemen lainnya penting dalam menghasilkan efektivitas dalam abad ke-21, kreativitas dan inovasi mampu mendorong keberhasilan organisasi di berbagai sektor. Berdasarkan hasil beberapa peneliti tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan memegang peran penting dalam meningkatkan kreatifitas karyawan baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi.

Disamping peran pemimpin dalam meningkatkan kreativitas karyawan, ada beberapa penelitian seperti yang dilakukan oleh (Kusumawati 2009; Deci and Ryan 1991; Amabile 1993, 1985) menegaskan bahwa *Employee Creativity* juga akan meningkat apabila karyawan merasa termotivasi dalam bekerja, hal ini memperkuat peneliti mengajukan variabel *intrinsic motivation* sebagai variabel mediasi hubungan antara variabel *Empowering Leadership* dengan variabel *outcome* yaitu *Employee Creativity*.

## **B. RUMUSAN MASALAH**

Dari beberapa penelitian di atas menginspirasi peneliti untuk mengali peran penting dari kepemimpinan dalam meningkatkan kreativitas karyawan dengan judul “*Empowering Leadership* dan peran *Intrinsic Motivation* sebagai variabel mediasi dalam upaya meningkatkan *Employee Creativity*”.

## C. PAPARAN TEORITIS

### 1. *Empowering Leadership*

Gaya kepemimpinan adalah karakterisasi umum seorang pemimpin dalam berpikir, berperilaku dalam lingkungan organisasi (Tsai, Tsai, and Wang 2011). Persyaratan kepemimpinan dalam organisasi saat ini sangatlah penting untuk memenuhi tantangan bisnis global. Di sisi lain, kepemimpinan juga merupakan pertimbangan utama dalam menghadapi tantangan di seluruh dunia dan memiliki pengaruh besar pada kreativitas karyawan.

Studi tentang kepemimpinan memang sangatlah luas, untuk itu penelitian ini lebih fokus pada kepemimpinan yang memberdayakan (*Empowering Leadership*). Menurut Ahearne, Mathieu, dan Rapp's (2005) dalam (Kusumawati 2009) konseptualisasi kepemimpinan yang memberdayakan menyoroti pentingnya pekerjaan, melibatkan partisipasi dalam pengambilan keputusan, menyampaikan keyakinan bahwa kinerja akan lebih tinggi, dan menghapus hambatan-hambatan birokrasi.

Lebih lanjut Zhang Dan Bartol (2010) menegaskan bahwa kepemimpinan yang memberdayakan sebagai proses pelaksanaan kondisi yang memungkinkan karyawan merasa berarti dengan pekerjaannya, selanjutnya memberikan otonomi dan mengungkapkan keyakinan dalam kemampuan karyawan, dan menghapus rintangan dalam pengambilan keputusan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.

### 2. *Intrinsic Motivation*

Banyak penelitian yang telah dilakukan berkaitan dengan motivasi sebagai antesenden terhadap output seperti; OCBs, kinerja organisasi, komitmen organisasi, maupun dalam upaya meningkatkan kreativitas karyawan. Menurut (Pinder, 2008, p.11) dalam (Oren et al. 2013) mendefinisikan motivasi sebagai "seperangkat kekuatan energik yang berasal dalam diri individu serta di lingkungannya untuk memulai perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan, dan untuk menentukan bentuk, arah, intensitas dan durasi “.

Adapun motivasi intrinsik mengacu pada sejauh mana seorang individu diarahkan untuk tertarik atau terpesona dengan tugas, dan terlibat di dalamnya demi tugas itu sendiri (Utman, 1997) dalam (*"Linking Empowering Leadership And Employee Creativity: The Influence Of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, And Creative Process Engagement"* 2010).

### 3. *Employee Creativity*

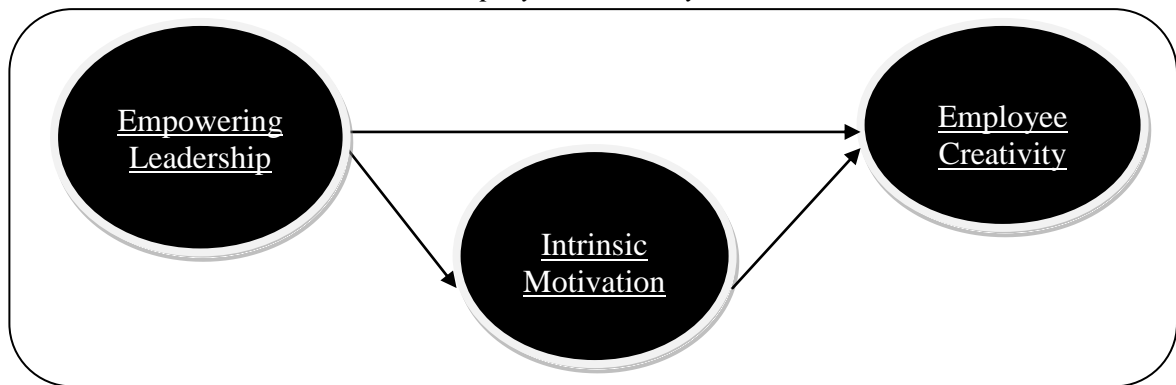
Proses keterlibatan kreatif sebagai keterlibatan karyawan dalam metode kreativitas atau proses yang relevan, termasuk (1) identifikasi masalah, (2) mencari informasi, dan (3) ide dan generasi alternatif (Amabile 1983; "Linking Empowering Leadership And Employee Creativity: The Influence Of

Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, And Creative Process Engagement" 2010).

Berdasarkan observasi dan data yang didapatkan oleh peneliti *framework* dari penelitianin dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 1

*The Framework The Role of Empowering Leadership and Intrinsic Motivation to the Employee Creativity*



#### D. HIPOTESIS

Berdasarkan latar belakang dan isu-isu yang berkembang ditempat penelitian maka peneliti mengajukan beberapa hipotesis sebagai berikut:

**a. *Empowering Leadership dan Intrinsic Motivation***

Zhang and Bartol (2010) melakukan penelitian di perusahaan teknologi di China dengan menginvestigasi peran *Empowering Leadership* dalam upaya meningkatkan *Intrinsic Motivation*, dalam penelitian Zhang dan Bartol ini terbukti bahwa *Empowering Leadership* secara empiric berpengaruh terhadap *Intrinsic Motivation*. Selain Zhang dan Bartol (Zoogah 2009) juga memberikan pernyataan bahwa strategi perusahaan/organisasi dalam meningkatkan motivasi karyawan di dalam pekerjaannya diperlukan peran kepemimpinan yang secara strategis mampu memotivasi karyawan sebagai upaya untuk mencapai tujuan perusahaan/organisasi secara efisien dan efektif. Berdasarkan latar belakang, isu-isu dan berdasarkan beberapa penelitian tersebut, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H1: *Empowering Leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *Intrinsic Motivation*.

**b. *Empowering Leadership dan Employee Creativity***

Zhang and Bartol (2010) juga menggali peran *Empowering Leadership* dalam upaya meningkatkan *Employee Creativity* meskipun tidak secara langsung, namun melalui beberapa mediasi antara lain adalah *Psychological Empowerment*, *Intrinsic*

*Motivation* dan *Psychological Empowerment*. Terinspirasi dari penelitian yang dilakukan oleh Zhang and Bartol, peneliti tertarik untuk menggali peran *Empowering Leadership* dalam meningkatkan *Employee Creativity*, namun tanpa variable yang memediasi, sehingga peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H2: *Empowering Leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *Employee Creativity*.

**c. *Intrinsic Motivation* dan *Employee Creativity***

Selain peran *Empowering Leadership*, *Psychological Empowerment* dan *Psychological Empowerment* dalam upaya meningkatkan *Employee Creativity*, Zhang and Bartol juga menggali peran *Intrinsic Motivation* sebagai variable mediasi antara *Psychological Empowerment* dan *Employee Creativity*, dimana penelitiannya secara empiris membuktikan hipotesisnya. (Paalanen and Hyypiä 2008) secara mendalam menggali peran motivasi dalam mencapai output perusahaan/organisasi secara efektif dan efisien termasuk untuk menciptakan kreativitas karyawan dalam bentuk perilaku ekstra (OCBs). Berdasarkan penelitian di atas maka diajukan hipotesis 3 sebagai berikut:

H3: *Intrinsic Motivation* berpengaruh signifikan positif terhadap *Employee Creativity*.

**E. METODE DAN ANALISIS DATA**

Dalam *research design* penelitian ini, Structural Equation Model (SEM) digunakan untuk menggali hubungan beberapa konstruk dalam penelitian ini. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling*, dengan 171 karyawan BPD wilayah DIY diminta untuk mengisi kuesioner yang telah disediakan oleh peneliti.

**a. Operasionalisasi Variabel**

**1. *Empowering Leadership*.**

Untuk *Empowering Leadership* peneliti menggunakan empat dimensi yang digunakan oleh ("*Linking Empowering Leadership And Employee Creativity: The Influence Of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, And Creative Process Engagement*" 2010) yaitu: (1) meningkatkan kebermaknaan kerja, (2) mendorong partisipasi dalam pengambilan keputusan, (3) menyatakan kepercayaan pada kinerja tinggi, dan (4) memberikan otonomi dari kendala birokrasi.

**2. *Intrinsic Motivation***

*Intrinsic Motivation* menggunakan pengukuran dengan skala Likert mulai dari "sangat tidak setuju" sampai "sangat setuju." Adapun pertanyaan yang diajukan dalam variabel *Intrinsic Motivation* adalah sebagai berikut:

1. Saya senang menemukan solusi untuk masalah yang kompleks.
2. Saya senang membuat prosedur baru untuk tugas-tugas kerja.
3. Saya senang meningkatkan proses atau produk yang sudah ada.

### 3. *Employee Creativity*

Responden diminta untuk menjawab pertanyaan berikut: "Sampai sejauh mana persepsi atas pernyataan-pernyataan yang diajukan dengan menggunakan pengukuran dengan skala Likert sebagai berikut: karakteristik" (1"sama sekali tidak berkarakteristik," 2" tidak berkarakteristik," 3"netral," 4"karakteristik," 5"sangat khas"). Adapun pernyataan-pernyataan diajukan dalam angket/kuesioner adalah:

1. *Suggests new ways to achieve goals or objectives.*
2. *Comes up with new and practical ideas to improve performance.*
3. *Searches out new technologies, processes, techniques, and/or product ideas.*
4. *Suggests new ways to increase quality.*
5. *Is a good source of creative ideas.*
6. *Is not afraid to take risks.*
7. *Promotes and champions ideas to others.*
8. *Exhibits creativity on the job when given the opportunity to.*
9. *Develops adequate plans and schedules for the implementation of new ideas.*
10. *Often has new and innovative ideas.*
11. *Comes up with creative solutions to problems.*
12. *Often has a fresh approach to problems.*

#### b. Uji Kualitas Data

##### 1. Uji Validitas

Hasil pengujian validitas data dapat dilihat pada tabel 1 berikut:

**Tabel 1**  
**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

			Estimate	Validitas
x6	<---	EL	,878	Valid
x4	<---	EL	,747	Valid
x2	<---	EL	,738	Valid
y1	<---	IM	,889	Valid

Lanjutan tabel 1

y7	<---	EC		,857	Valid
y8	<---	EC		,912	Valid
y9	<---	EC		,897	Valid
y11	<---	EC		,828	Valid
y16	<---	EC		,799	Valid
x8	<---	EL		,801	Valid
x7	<---	EL		,836	Valid
y2	<---	IM		,890	Valid

## 2. Uji Reliabilitas

Hasil pengujian reliabilitas dapat dilihat pada table 2 berikut:

**Tabel 2**  
**Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	Reliabilitas
IM	,589	Reliabel
EC	,689	Reliabel

### 3. Goodness Of Fit

Table *Goodness -Of-Fit Indices* dapat dilihat pada table 3 berikut:

**Tabel 3**  
***Goodness Of Fit Indices***

<u>Goodness-of-fit Index</u>	<u>Cut-off Value</u>
<u>Chi-square</u>	<u>Diharapkan kecil</u>
<u>Significance Probability</u>	<u>≥0,05</u>
<u>RMSEA</u>	<u>&lt; 0,08</u>
<u>GFI</u>	<u>≥ 0,90</u>
<u>AGFI</u>	<u>≥ 0,90</u>
<u>CMIN/ DF</u>	<u>&lt; 2,00</u>
<u>TLI</u>	<u>≥0,95</u>
<u>CFI</u>	<u>≥ 0,95</u>

#### c. Pengujian Hipotesis

Structural Equation Modeling (SEM) digunakan untuk menguji model hipotesis. Keuntungan dari SEM adalah kemampuannya menawarkan tes simultan seluruh sistem variabel dalam model hipotesis dan dengan demikian memungkinkan penilaian sejauh mana model konsisten dengan data (Byrne 1994). Berikut ini adalah output tabel pengujian hipotesis penelitian dengan menggunakan alat uji AMOS Versi 20, dalam bentuk output *Regression Weights*, seperti pada tabel 4 berikut.

**Tabel 4**  
**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	<u>Estimate</u>	<u>S.E.</u>	<u>C.R.</u>	<u>P Label</u>
<u>IM &lt;--- EL</u>	<u>.81074</u>	<u>.09874</u>	<u>8.21063</u>	<u>*** par 9</u>
<u>EC &lt;--- EL</u>	<u>.14211</u>	<u>.11079</u>	<u>1.28269</u>	<u>.19960 par 7</u>



		<u>Estimate</u>	<u>S.E.</u>	<u>C.R.</u>	<u>P</u>	<u>Label</u>
<u>EC</u>	<--- <u>IM</u>	<u>.69470</u>	<u>.11589</u>	<u>5.99432</u>	<u>***</u>	<u>par 8</u>
<u>x6</u>	<--- <u>EL</u>	<u>1.02771</u>	<u>.09865</u>	<u>10.41725</u>	<u>***</u>	<u>par 1</u>
<u>x4</u>	<--- <u>EL</u>	<u>.92246</u>	<u>.10516</u>	<u>8.77182</u>	<u>***</u>	<u>par 2</u>
<u>x2</u>	<--- <u>EL</u>	<u>1.00000</u>				
<u>y1</u>	<--- <u>IM</u>	<u>1.00000</u>				
<u>y7</u>	<--- <u>EC</u>	<u>1.00000</u>				
<u>y8</u>	<--- <u>EC</u>	<u>1.13302</u>	<u>.07445</u>	<u>15.21856</u>	<u>***</u>	<u>par 3</u>
<u>y9</u>	<--- <u>EC</u>	<u>1.00258</u>	<u>.06855</u>	<u>14.62588</u>	<u>***</u>	<u>par 4</u>
<u>y11</u>	<--- <u>EC</u>	<u>1.01244</u>	<u>.08031</u>	<u>12.60671</u>	<u>***</u>	<u>par 5</u>
<u>y16</u>	<--- <u>EC</u>	<u>.95910</u>	<u>.08134</u>	<u>11.79182</u>	<u>***</u>	<u>par 6</u>
<u>x8</u>	<--- <u>EL</u>	<u>.93297</u>	<u>.09790</u>	<u>9.52975</u>	<u>***</u>	<u>par 10</u>
<u>x7</u>	<--- <u>EL</u>	<u>.98574</u>	<u>.09979</u>	<u>9.87773</u>	<u>***</u>	<u>par 11</u>
<u>y2</u>	<--- <u>IM</u>	<u>.96876</u>	<u>.06961</u>	<u>13.91758</u>	<u>***</u>	<u>par 12</u>

Hipotesis H1 menyatakan bahwa semakin tinggi derajat Empowering Leadership yang dirasakan oleh karyawan maka akan semakin tinggi derajat kretivitas karyawan. Namun hipotesis 1 ini tidak didukung dengan hasil analisis dimana dilihat pada tabel 1 nilai C.R. pengaruh *Empowering Leadership* terhadap *Employee Creativity* sebesar 1,28. Nilai C.R. tersebut berada di bawah nilai kritis +1,96 atau dengan melihat p berada di atas nilai signifikan 0,05, yaitu sebesar 0,199 Dengan demikian hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa *Empowering Leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *Employee Creativity* tidak diterima.

Hipotesis H2 menyatakan bahwa semakin tinggi derajat *Empowering Leadership* yang dirasakan oleh karyawan maka akan semakin tinggi derajat *Intrinsic Motivation*. Hipotesis 2 ini didukung dengan hasil analisis dimana dilihat pada tabel 1 nilai C.R. pengaruh *Empowering Leadership* terhadap *Intrinsic Motivation* sebesar 8.21063. Nilai C.R. tersebut berada di atas nilai kritis +1,96 atau dengan melihat p berada di atas nilai signifikan 0,05, yaitu sebesar 0,000 Dengan demikian hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa *Empowering Leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *Intrinsic Motivation* diterima.

Hipotesis H3 menyatakan bahwa semakin tinggi derajat *Intrinsic Motivation* yang dirasakan oleh karyawan maka akan semakin tinggi derajat *Employee Creativity*. Hipotesis 3 ini didukung dengan hasil analisis dimana dilihat pada tabel 1 nilai C.R. pengaruh *Intrinsic Motivation* terhadap *Employee Creativity* sebesar 5.99432. Nilai C.R. tersebut berada di atas nilai kritis +1,96 atau dengan melihat p berada di atas nilai signifikan 0,05, yaitu sebesar 0,000 Dengan demikian hipotesis alternatif yang

menyatakan bahwa *Intrinsic Motivation* berpengaruh signifikan positif terhadap *Employee Creativity* diterima.

## F. KESIMPULAN

Dari hasil olah data penelitian ini ada dua hal penting yang dapat dijadikan acuan baik bagi praktisi di sebuah organisasi, maupun bagi peneliti. Dalam penelitian ini *Empowering Leadership* yang dihipotesiskan berpengaruh positif terhadap *Employee Creativity* ternyata tidak terbukti secara empiric, sehingga bagi penelitian yang akan datang hal ini akan menjadi kajian yang menarik, Adapun bagi praktisi penelitian ini dapat menjadi acuan atau setidaknya menjadi pertimbangan untuk sebuah keputusan yang berkaitan dengan peran *Empowering Leadership* dan *Intrinsic Motivation* dalam meningkatkan derajat *Employee Creativity* yang berujung pada keunggulan bersaing dalam kreativitas dan inovasi perusahaan/organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agbor, Emmanuel. "Creativity and Innovation: The Leadership Dynamics." In: JSL – Creativity and Innovation – Page 39.
- Amabile. 1983. "The social psychology of creativity: A componential conceptualization." *Journal of Personality and Social Psychology* no. 45:357–376.
- Amabile, T. M. 1985. "Motivation and creativity: Effects of motivational orientation on creative writers." *Journal of Personality and Social Psychology* no. 48:393–399.
- . 1993. "Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace." *Human Resource Management Review* no. 3:185–201.
- Byrne, B. M. 1994. *Structural equation modeling with EQS and EQS/Window: Basic concepts, applications, and programming*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Deci, E. L, and R. M Ryan. 1991. "A motivational approach to self: Integration in personality. In R. Dienstbier (Ed)." *Nebraska symposium on motivation, Lincoln: University of Nebraska Press*. no. 38:237–288.
- Deist, Franc, Oise Delamare Le, and Jonathan Winterton. 2005. "What Is Competence?" *Human Resource Development International*, no. 8 (1):27 – 46.
- Kusumawati, Erma. 2009. Uji Komparasi Jenis Kelamin Dan Masa Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Studi Di Kantor Wilayah Departemen Agama

Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.

"Linking Empowering Leadership And Employee Creativity: The Influence Of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, And Creative Process Engagement." 2010. *Academy of Management Journal* no. 53 (1):107–128.

Oren, Lior, Aharon Tziner, Yulia Nahshon, and Gil Sharoni. 2013. "Relations Between Ocbs, Organizational Justice, Work Motivation And Self-Efficacy." *The Protection of Consumer Rights in the Field of Economic Services of General Interest* no. XV (34):505-516.

Paalanen, Anne, and Mirva Hyypiä. 2008. "Enhancing employees' innovation activity through motivational factors." *Conference on Regional Development and Innovation Processes*.

Pablos, Patricia Ordoñez de, and Miltiadis D. Lytras. 2008. "Competencies and human resource management: implications for organizational competitive advantage." *Journal Of Knowledge Management* no. 12 (6):48-55.

Shalley, C. E, and L. L Gilson. 2004. "What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. ." *Leadership Quarterly* no. 15:33–53.

Tsai, Ming-Ten, Chung-Lin Tsai, and Yi-Chou Wang. 2011. "A study on the relationship between leadership style, emotional intelligence, self-efficacy and organizational commitment : A case study of the Banking Industry in Taiwan." *African Journal of Business Management* no. 5 (13):5319-5329.

Zhang, Xiaomeng, and Kathryn M. Bartol. 2010. "Linking Empowering Leadership And Employee Creativity: The Influence Of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, And Creative Process Engagement." *Academy of Management Journal* no. 53 (1):107–128.

Zoogah, David B. 2009. "Cultural Value Orientation, Personality, and Motivational Determinants of Strategic Leadership in Africa " *International Journal of Leadership Studies* no. 4 (2):202-222.