

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Kreativitas Karyawan

Secara umum kreativitas tidak hanya tentang menumbuhkan dan menciptakan ide-ide baru, melainkan mengkombinasikan ide-ide sebelumnya (Rompas, Pio, dan Rumawas, 2021). Stenberg dan Lubart (1996) mendeskripsikan secara singkat kreativitas sebagai keterampilan untuk memandang sesuatu dengan cara yang baru. Ide-ide yang dianggap atau dirasa baru jika ide tersebut unik dibandingkan dengan ide lain dalam organisasi (Shalley *et al.*, 2004). Menurut Zhou dan Shalley (2003), kreativitas adalah pengembangan dari ide-ide dalam mengatasi tantangan atau rintangan di tempat kerja, sehingga ide tersebut bermanfaat dalam organisasi atau tempat kerja (Xu *et al.*, 2017). Yahya dan Sukarno, (2021) mengemukakan kreativitas adalah ide, tahapan, fleksibel, estetika bisa disatukan, dibedakan serta efektif.

Perilaku Kreatif Karyawan dapat didefinisikan sebagai peran dan potensi karyawan untuk memulai dan menghasilkan ide-ide inovatif (Amabile, 1988). Berpikir kreatif mengacu pada tindakan karyawan dalam mendekati masalah, menggunakan keterampilan sebagai solusi dan kemampuan untuk menempatkan ide-ide sebagai sebuah kombinasi yang baru (Amabile, 1998). Dalam lingkungan kerja, hal-hal yang sederhana dapat menimbulkan dan meningkatkan kreativitas karyawan seperti mengadakan kegiatan bersama dengan tujuan mendekatkan karyawan dan berdiskusi

sehingga memantik ide serta kreativitas karyawan (Zhou 1996). Karyawan dapat terlibat dalam kegiatan kreatif dengan memberikan saran dan melaksanakan tahapan baru yang lebih baik dan efisien dalam menjalankan pekerjaan (Zhou, 1996).

Perilaku kreatif karyawan mengacu pada produksi pendapat karyawan mengenai produk, praktik, proses, dan prosedur yang baru serta meliputi adanya solusi kreatif terhadap permasalahan (Amabile, 1996). Menurut Unsworth (2001) menyatakan kreativitas menjadi salah satu bagian dari persyaratan kerja karyawan. *Academy of Management*, mendefinisikan kreativitas karyawan di tempat kerja sebagai penciptaan ide dan solusi yang inovatif dan bermanfaat. Amabile (2000) mendefinisikan kreativitas karyawan sebagai ide baru dan bermanfaat yang dimiliki karyawan. Sehingga kreativitas karyawan dapat didefinisikan sebagai pandangan atau tanggapan karyawan terkait dengan ide atau gagasan untuk mengembangkan produk, praktik, dan prosedur serta memberikan keuntungan kepada organisasi. Karyawan yang kreatif memiliki kemampuan atau keterampilan serta pengetahuan yang relevan, yang memungkinkan untuk menemukan motivasi intrinsik dalam bekerja sehingga menjadi individu yang mandiri. Karyawan kreatif sangat tertarik dan responsif untuk mencoba ataupun mengupayakan hal-hal baru dan tidak takut menghadapi tantangan (Simonton, 2000).

### 2.1.1 Faktor-faktor yang mempengaruhi kreativitas karyawan

Menurut Shalley, Zhou, dan Oldham (2004) berikut faktor lingkungan kerja yang bisa mempengaruhi kreativitas:

#### 1. *Job complexity*

Salah satu aspek yang signifikan dalam mendukung motivasi intrinsik serta meningkatkan kinerja kreatif di lingkungan kerja adalah rancangan pekerjaan. Pekerjaan yang memiliki tingkat kompleksitas tinggi, umpan balik yang terstruktur, dan variasi tugas yang signifikan, diyakini dapat menjadi pendorong utama untuk meningkatkan dan mendukung tingkat motivasi intrinsik yang tinggi. Respon terhadap motivasi intrinsik ini dapat tercermin dalam pengembangan ide-ide kreatif yang menghasilkan inovasi di tempat kerja. Kompleksitas pekerjaan diketahui dapat memperkuat minat individu terhadap tugas yang dihadapi, menstimulasi kesenangan dalam menyelesaikannya, dan akhirnya, memicu ekspresi kreatif (Shalley *et al.*, 2004).

#### 2. *Goal setting*

Dengan menetapkan *goal setting* dapat mengetahui target dan arahan yang jelas dan menyelesaikan pekerjaan dengan terstruktur. Di saat menyelesaikan tugas atau pekerjaan dengan *goal setting* karyawan mampu mendapatkan ide-ide kreatif tentang pekerjaan yang akan dikerjakan selanjutnya. Namun *goal setting* dapat membantu atau menghambat adanya *task engagement*, apakah *goal setting* berfokus

pada individu yang dapat memfasilitasi atau menghambat kinerja kreatif.

### 3. *Feedback* dan evaluasi

Dalam konteks motivasi intrinsik, seseorang cenderung menginterpretasikan evaluasi kritik pada hasil kerjanya sebagai bentuk pengendalian atau pengawasan eksternal (Shalley *et al.*, 2004). Akibatnya, individu cenderung memusatkan perhatian mereka pada penelitian tersebut daripada pada substansi pekerjaan itu sendiri, yang kemudian dapat mengakibatkan penurunan dalam tingkat motivasi intrinsik dan kreativitas karyawan. Namun dinamika ini dapat berubah ketika evaluasi disampaikan dengan pendekatan yang konstruktif dan mendukung. Hasil studi yang dilaporkan oleh Zhou (1998) mengindikasikan bahwa umpan balik yang bersifat afirmatif, misalnya “kerja bagus, kamu sudah berusaha dengan baik” menghasilkan tingkat kreativitas yang lebih tinggi pada tugas tersebut dibanding respon yang sifatnya mengkritisi.

### 4. Hubungan karyawan dengan rekan kerja

Kemungkinan adanya peningkatan dalam kreativitas karyawan diyakini terkait dengan adanya dukungan serta lingkungan yang memfasilitasi dari rekan-rekan kerja mereka (Shalley *et al.*, 2004). Situasi ini timbul ketika tindakan rekan kerja mampu memperkuat dorongan motivasi intrinsik. Sebaliknya, keberadaan rekan kerja yang

kurang mendukung serta bersifat kompetitif bisa menghambat tingkat motivasi intrinsik dan mengurangi tingkat kreativitas.

#### 5. Hubungan karyawan dengan atasan

Peran pemimpin memiliki kontribusi krusial dalam memajukan kreativitas karyawan. Ketika pemimpin mengadopsi prakarsa seperti merangsang partisipasi dalam penyampaian pendapat, dampak positifnya terhadap tingkat kreativitas karyawan dapat terwujud (Jaskyte dan Kisieliene, 2006).

#### 6. Gaya kepemimpinan atasan

Beberapa penelitian sudah menyelidiki korelasi gaya kepemimpinan dengan tingkat kreativitas yang dimiliki oleh karyawan. Gaya kepemimpinan yang bersifat mendukung atau memberikan dukungan bisa meningkatkan motivasi intrinsik, sementara gaya kepemimpinan yang mengarah dan mengontrol biasanya mengurangi motivasi intrinsik dan menekan tingkat kreativitas (Shalley *et al.*, 2004). Pemimpin yang berfokus pada pengembangan karyawan dapat meningkatkan emosi positif karyawan. Emosi positif mendorong kreativitas dan meningkatkan pemahaman karyawan untuk memecahkan masalah. (Amabile *et al.*, 2005).

### **2.1.2 Dampak kreativitas karyawan**

Aktivitas kreatif yang dijalankan oleh karyawan tidak hanya memberi nilai tambah positif untuk perusahaan, tetapi juga menghasilkan dampak yang bermanfaat bagi perkembangan individu karyawan (Zhou,

1996). Dengan demikian, perusahaan dapat meningkatkan tingkat efisiensi dan efektivitasnya dalam meraih tujuan organisasional serta merancang strategi untuk mengurangi tekanan dalam lingkungan persaingan. Selain memberikan keuntungan bagi perusahaan, partisipasi dalam kegiatan kreatif juga memberikan manfaat bagi karyawan secara individu. Hal ini cenderung meningkatkan kepuasan psikologis mereka dan mendorong kesejahteraan individu dalam lingkungan kerja. Aktivitas kreatif yang dilakukan oleh karyawan adalah langkah awal yang penting dalam proses inovasi organisasi. Proses inovasi diawali dengan munculnya ide kreatif yang berasal dari perseorangan atau kelompok kecil (Zhou, 1996).

## **2.2 Kepemimpinan**

Thoha (2010) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kegiatan mempengaruhi perilaku individu lain baik supaya meraih visi maupun serangkaian tujuan. Menurut Chaplin (dalam Kartono, 2010) kepemimpinan diartikan sebagai penerapan otoritas, kontrol, arahan serta pengaturan terhadap perilaku individu lain; sementara kualitas kepribadian dan pelatihan yang mengarah pada keberhasilan dalam mengarahkan dan mengontrol individu lainnya. Dari berbagai pengertian kepemimpinan disajikan, disimpulkan bahwasanya kepemimpinan merujuk pada sifat atau metode yang dimiliki seseorang dalam usaha memandu dan mempengaruhi individu atau kelompok untuk bersedia berkolaborasi, berkomitmen dan setia dalam menjalankan segala aktivitas berdasarkan tugas serta tanggung jawab, dengan tujuan meraih target organisasi.

Kepemimpinan menjadi faktor penting dalam sebuah perusahaan untuk suatu perusahaan karena hal itu mampu membuat perbedaan. Kepemimpinan tidak hanya tentang seseorang mempengaruhi dirinya sendiri maupun orang lain sebagai penggerak supaya bisa bekerja dengan efektif dan efisien. Pemimpin melalui teladan mereka bisa mempengaruhi para pengikutnya dan membuat sebuah perbedaan bagi kehidupan arah pengikutnya.

Badu dan Djafri (2017) menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif sangat penting bagi sebuah perusahaan, contohnya seperti pemimpin berperan dalam memaksimalkan produktivitas karyawan melalui motivasi bekerja dan berkontribusi secara tepat, pemimpin harus memastikan lingkungan kerja yang baik dan bersikap sesuai untuk meningkatkan kepuasan serta seorang pemimpin harus menyimpan informasi yang dibutuhkan untuk membuat suatu keputusan dan mengoordinasikan upaya secara keseluruhan.

Wells dan Peachey (2011) menjelaskan bahwa kepemimpinan berfokus pada perilaku efektif pemimpin yang di dalamnya terdapat ide-ide kontemporer dengan menggabungkan kekuatan perilaku kepemimpinan, pengaruh pemimpin dan pengikut mereka. Sedangkan Bass, Kotter, dan Rost dalam Rosari (2019) memiliki sudut pandang kepemimpinan yang berbeda. Bass mendefinisikan kepemimpinan seperti apa yang diinginkan pemimpin, Kotter mendefinisikan kepemimpinan sebagai pengaruh dan Rost mendefinisikan kepemimpinan sebagai hubungan.

Berdasarkan definisi tersebut, disimpulkan bahwasanya kepemimpinan ialah suatu proses seseorang untuk mempengaruhi diri sendiri maupun orang lain dalam suatu kelompok secara sistematis dan terorganisir yang berguna untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan melibatkan kehendak untuk bertindak, menggunakan kekuatan dan kekuasaan dalam tata aturan yang positif dan prososial, dan berpikir menyeluruh tentang konsekuensi atas tindakannya. Pemimpin yang menunjukkan karakteristik tersebut mampu untuk menentukan dan mengambil tindakan khusus yang dibutuhkan untuk mengubah para pengikut menjadi lebih mampu memimpin diri sendiri dan menyusun perubahan budaya organisasi tersebut.

## **2.3 Servant Leadership**

### **2.3.1 Pengertian Servant Leadership**

Robert Greenleaf mengenalkan konsep *Servant Leadership* pertama kali dalam literatur kepemimpinan pada tahun tahun 1970. Menurut Greenleaf (2002) *Servant Leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang memperhatikan perkembangan dan dinamika kehidupan pengikut atau pegawai. *Servant Leadership* merupakan pemimpin yang memiliki rasa menjadikan dirinya pelayan terlebih dahulu, berawal dari prinsip bahwasanya jika berkeinginan memperoleh layanan maka melayani terlebih dahulu (Spears, 2010). Gaya kepemimpinan ini berasal dari peasaan dalam diri untuk melayani. Dalam pandangannya, karakteristik dari perilaku *Servant Leadership* membentuk nilai dan keyakinan seseorang yang dapat mempengaruhi produktivitas organisasi yang

dipimpinnya. *Servant Leadership* merupakan orientasi yang berdasarkan pengetahuan, partisipatif, tanggung jawab dalam proses, etika dan sosial bisa meminimalisir konflik internal organisasi. Menurut Trompenaars dan Voerman (2010) *Servant Leadership* merupakan gaya kepemimpinan di mana kepemimpinan dan pelayanan berinteraksi secara harmonis dan bijaksana dengan lingkungan. Dalam pendekatan *Servant Leadership* seorang pemimpin mementingkan membangun hubungan yang baik dengan orang lain daripada dirinya sendiri, sehingga akan tercipta hubungan yang harmonis di antara keduanya. Model kepemimpinan ini menekankan pelayanan kepada orang lain dengan adanya pendekatan pada pekerjaan, rasa kemasyarakatan dan pengambilan keputusan yang diambil secara bersama atau musyawarah. *Servant Leadership* bertujuan memberi pelayanan serta memenuhi kebutuhan pihak lain, yakni dengan optimal harus menjadi motivasi kepemimpinan (Baker *et al.*, 2013).

Pemimpin mengamati karyawan melaksanakan tugas, mendorong dan melakukan segala kemungkinan untuk mengembangkan karyawan mereka menjadi karyawan berkinerja tinggi di masa depan. *Servant Leadership* ialah individu yang berkeinginan kuat memberi pelayanan dan memimpin, serta mampu mengkombinasikan keduanya sebagai kesatuan yang saling menguatkan secara positif. *Servant Leadership* akan terjun langsung pada situasi nyata, mengerti dan memahami kondisi bawahan atau lingkungannya, dengan demikian pemimpin dapat mengambil langkah-langkah untuk menyesuaikan diri sesuai dengan kondisi di

lingkungannya dan memotivasi serta mendorong lingkungan tersebut bersama-sama mencapai tujuan bersama.

Semua pendekatan kepemimpinan dilakukan untuk kebutuhan karyawan, mempercayai kemampuan mereka, dan mendorong mereka untuk membuat keputusan secara mandiri. *Servant Leadership* dengan tulus berfokus pada kepentingan dan pertumbuhan orang lain di atas kepentingan pemimpin atau organisasi (Yoshida *et al.*, 2014). Cooper dan Tharcher (2010) mendukung gagasan Greenleaf dengan menyampaikan bahwasanya *Servant Leadership* memiliki orientasi melayani serta mengembangkan pengikutnya, mementingkan keamanan serta keselamatan, dan mempunyai perspektif bahwasanya pemimpin mereka berkaitan dengan perilaku normatif yang diinginkan, *Servant Leadership* memperlihatkan komitmen yang berkelanjutan dan membantu pengikutnya supaya tumbuh (Giampetro-Meyer *et al.*, 1998 dalam Yoshida *et al.*, 2013). *Servant Leadership* ialah pemimpin yang membantu pengikutnya supaya terus berkembang, baik itu dalam hal kemampuan serta berkontribusi dalam membangun pengikut supaya menjadi orang yang berhasil dan bermanfaat (Neuschel, 2008).

Dari uraian di atas, yang dimaksud dengan *Servant Leadership* merupakan interaksi antara pemimpin dan pengikutnya dimana pemimpin memberikan pengaruhnya dengan pertama-tama melayani, mendengarkan dan melihat kebutuhan para pengikutnya dan mendorong para pengikutnya untuk bertumbuh dan berkembang mencapai potensi tertingginya

bersama-sama supaya meraih tujuan bersama dalam sebuah masyarakat maupun organisasi.

### **2.3.2 Aspek dalam *Servant Leadership***

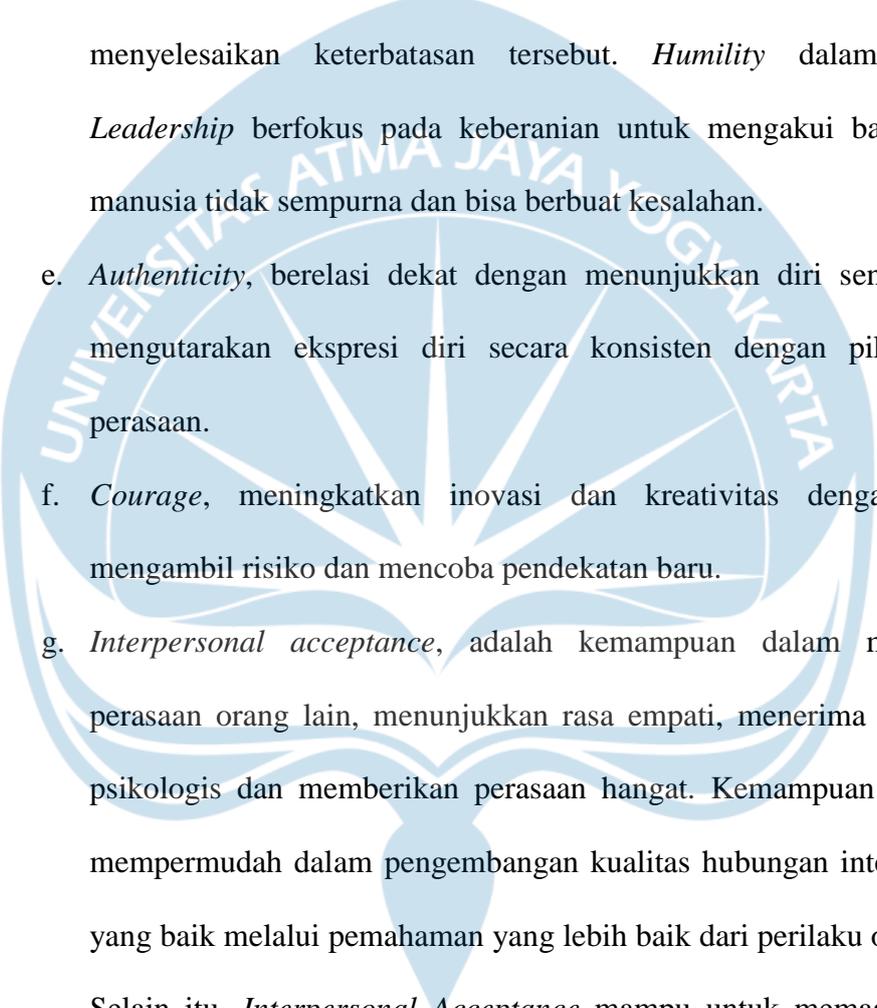
Menurut (Spears, 2010) ada 10 karakter dari *Servant Leadership* :

1. Mendengarkan (*Listening*) Seorang *Servant Leadership* mampu untuk memberikan ruang bicara bagi karyawannya dan mendengarkan segala masukan dan kritik dari karyawan. Seorang *Servant Leadership* juga berusaha untuk mengidentifikasi masalah dari mendengarkan keluhan dari karyawannya.
2. Empati (*Empathy*) *Servant Leadership* mencoba untuk memahami dan berempati dengan rekan kerjanya.
3. Penyembuhan (*Healing*) mampu menciptakan suasana yang tenang, membantu dalam menyelesaikan masalah anggota organisasi.
4. Kesadaran (*Awareness*) memiliki kesadaran dalam lingkungan kerja atau permasalahan yang ada dalam organisasi. Kesadaran dapat diukur dari kesadaran pemimpin dalam mengidentifikasi masalah di lingkungan kerja. Sehingga pemimpin dapat melihat sudut pandang yang berbeda.
5. Perusasi (*Persuasion*) meyakinkan orang lain dengan tidak menggunakan pemaksaan.
6. Konseptualisasi (*Conceptualization*) berarti pemimpin mampu untuk berfikir secara jangka panjang untuk kepentingan organisasi.

7. Kejelian (*Foresight*) pemahaman yang akurat atau menyeluruh dalam memahami realita, mampu untuk menciptakan ruang bagi karyawan dalam mewujudkan visi.
8. Keterbukaan (*Stewardship*) memiliki sifat terbuka kepada karyawan untuk meningkatkan kepercayaan.
9. Komitmen untuk pertumbuhan (*Commitment to the Growth of People*) bertanggungjawab dalam perkembangan dan pertumbuhan karyawan dalam organisasi.
10. Membangun komunitas (*Building Community*) mampu untuk melakukan identifikasi dan membangun komunikasi dengan rekan kerja atau karyawan.

Ada beberapa dimensi yang bisa dipergunakan dalam mengetahui ukuran *Servant Leadership*. Menurut Dierendonck dan Nuijten (2011) mengidentifikasi tujuh dimensi *Servant Leadership* berikut:

- a. *Empowerment*, sebuah konsep motivasi yang fokus pada menumbuhkan dan meningkatkan sikap pemberdayaan pada pengikutnya yang bertujuan untuk untuk menumbuhkan kepercayaan diri dan inisiatif. *Empowerment* misalnya mendorong dalam mengambil keputusan mandiri, saling membagikan informasi, dan pembinaan untuk kinerja yang inovatif.
- b. *Accountability*, bertanggung jawab dalam mengawasi kinerja. Hal ini menjadikan *accountability* menjadi salah satu tanggung jawab atas apa yang akan dilakukan oleh individu ataupun tim.

- 
- c. *Standing back*, seberapa jauh pemimpin dalam mementingkan kepentingan orang lain dan memberikan penghargaan yang dibutuhkan.
- d. *Humility, Servant Leadership* mengakui adanya keterbatasan dan dengan aktif berupaya menemukan kontribusi orang lain dalam menyelesaikan keterbatasan tersebut. *Humility* dalam *Servant Leadership* berfokus pada keberanian untuk mengakui bahwasanya manusia tidak sempurna dan bisa berbuat kesalahan.
- e. *Authenticity*, berelasi dekat dengan menunjukkan diri sendiri yaitu mengutarakan ekspresi diri secara konsisten dengan pikiran dan perasaan.
- f. *Courage*, meningkatkan inovasi dan kreativitas dengan berani mengambil risiko dan mencoba pendekatan baru.
- g. *Interpersonal acceptance*, adalah kemampuan dalam memahami perasaan orang lain, menunjukkan rasa empati, menerima perspektif psikologis dan memberikan perasaan hangat. Kemampuan ini dapat mempermudah dalam pengembangan kualitas hubungan interpersonal yang baik melalui pemahaman yang lebih baik dari perilaku orang lain. Selain itu, *Interpersonal Acceptance* mampu untuk memaafkan saat dihadapkan dengan pelanggaran, argument, dan kesalahan. *Servant Leadership* tidak pendendam atau ingin membalas dendam, ini menciptakan suasana yang baik untuk sekitar.

### 2.3.3 Dampak *Servant Leadership*

Seorang *Servant Leadership* mempunyai komitmen untuk untuk membantu pengikutnya mengembangkan dan bertumbuh (Giampetro-Meyer *et al.*, 1998 dalam Yoshida *et al.*, 2013). Dengan adanya keinginan untuk mengembangkan pengikutnya, menyebabkan timbulnya sikap *Servant Leadership* yang melayani serta bertanggung jawab (Cooper dan Thatcher, 2010) dan mementingkan dalam memastikan bahwasanya pengikutnya menjadi lebih bijak, bebas, dan mandiri (Greenleaf, 1970). Seorang *Servant Leadership* mendorong pengikutnya untuk meningkatkan keterampilan dan terlibat dalam kesempatan yang ada.

Berdasarkan penelitian terdahulu, *Servant Leadership* memberi berbagai hal positif mengenai kemajuan karyawan dan organisasi. *Servant Leadership* bisa menciptakan lingkungan organisasi yang mendukung, sehingga bisa menghadirkan perasaan positif dan karyawan berkomitmen pada organisasi (Bobbio *et al.*, 2012). Lingkungan yang positif ini dapat meningkatkan kepuasan karyawan pada pemimpin dan organisasi, sehingga meningkatkan keinginan karyawan dalam “membayar” organisasi (Blau, 1964 dalam Hunter *et al.*, 2013). Dengan kata lain, tingkat *turn over* pada karyawan menjadi menurun. *Servant Leadership* hadir sebagai konstruk kepemimpinan yang penting bagi kreativitas. Dimana seorang *Servant Leadership* memiliki kemampuan untuk meningkatkan kepercayaan pengikutnya dan dapat menghasilkan peningkatan inovasi tim dan kreativitas (Yoshida *et al.*, 2013).

## 2.4 Authentic Leadership

*Authentic Leadership* ialah gaya kepemimpinan yang etis, transparan, memberdayakan serta melibatkan karyawan untuk mengambil keputusan (Avolio *et al.*, 2009). Menurut Khan (2010) *Authentic Leadership* mengutamakan untuk mengembangkan rekan kerja untuk menjadi pemimpin dimana memiliki sifat yang percaya diri, penuh harapan, optimis, ulet, bermoral, dan berorientasi pada masa depan. Pemimpin memberikan etika dan kepercayaan kepada rekan kerja sehingga meningkatkan adanya kepercayaan kepada pemimpin (Avolio dan Walumbwa, 2004). *Authentic Leadership* berinteraksi dengan rekan kerja secara terbuka dan memiliki wawasan luas, dengan adanya interaksi yang baik meningkatkan adanya dorongan dalam perubahan dan termasuk suatu hal yang utama untuk memperoleh pengetahuan yang diperlukan (Panjaitan dan Setiorini, 2018).

Studi menunjukkan pemimpin dengan gaya *Authentic Leadership* akan memperhatikan nilai sosial yang baik dan penting demi keberhasilan organisasi (George dan Sims, 2007). Walumbwa *et al.* (2008) mengartikan *Authentic Leadership* sebagai pola perilaku pemimpin yang memanfaatkan dan mengembangkan keterampilan, produktivitas, kemampuan karakteristik dan lingkungan yang lebih positif, untuk meningkatkan *self-awareness*, *balanced processing*, *internalized moral perspective*, dan *relational transparency* antara pemimpin dan pengikutnya.

## 2.5 Aspek *Authentic Leadership*

Menurut Walumbwa *et al.* (2008) *Authentic Leadership* mempunyai empat aspek yakni:

1. *Self-awareness*, pemimpin memahami bagaimana cara mengangap serta memahami diri sendiri seperti keunggulan serta kelemahan dirinya sendiri serta merencanakan tujuan hidup, sehingga memperoleh wawasan terkait dirinya sendiri menurut perspektif orang lain. Kesadaran diri mengacu pada tingkat kesadaran pemimpin akan kemampuan atau keterampilan, keterbatasan, dan bagaimana pemimpin berdampak pada orang lain.
2. *Balanced Processing*, pemimpin secara objektif melaksanakan analisis data yang relevan sebelum memutuskan dan mengumpulkan pandangan yang menantang posisi yang dipegang teguh, menunjukkan proses pengambilan keputusan yang adil. Contohnya saat pemimpin hendak menentukan keputusan, maka memandang dari banyak perspektif dan melaksanakan analisis pada berbagai informasi.
3. *Internalized Moral Perspective*, pemimpin menetapkan standar yang tinggi untuk perilaku moral dan etika. *Authentic Leadership* menunjukkan dan peduli terhadap etika dan dipandu oleh standar moral dan nilai-nilai bahkan terhadap tekanan kelompok, organisasi dan masyarakat dan pemimpin mengambil keputusan sesuai standar nilai moral ditentukan.
4. *Relational Transparency* berarti bahwa pemimpin memberikan ketulusan dan mencerminkan penghargaan dan berinteraksi dengan orang lain secara

transparansi bukan pencitraan diri. Misalnya pemimpin yang megeakui kesalahannya.

### **2.5.1 Faktor-faktor yang mempengaruhi *Authentic Leadership***

Menurut Budiharto (2006) *Authentic Leadership* dipengaruhi oleh beberapa faktor yakni:

1. Konsep diri yang positif dan kecerdasan emosi. Pemimpin dengan konsep diri yang positif serta kecerdasan emosi yang tinggi akan mempunyai *self-awareness* yang lebih baik. Pemimpin yang lebih sadar diri akan mempunyai keunggulan dari berbagai hal positif.
2. Integritas dan orientasi pembelajaran. Pemimpin dengan integritas tinggi berfokus pada proses pembelajaran informasi lebih seimbang dan tidak bias. Pemimpin lebih akurat menjalankan tugas yang dilakukan dan lebih baik untuk menaksir kemampuan yang dimiliki untuk menyelesaikan permasalahan, serta bertemu dengan situasi yang dapat menciptakan banyak tantangan.
3. Harga diri dan evaluasi diri. Pemimpin yang tidak mudah terpengaruh orang lain akan cenderung mampu memperlihatkan perilaku lebih otentik.
4. Interaksi positif sebelumnya dan perilaku positif sebelumnya. Pemimpin yang lebih banyak relasi positif dan berperilaku positif ketika usia anak-anak dan remaja, cenderung berperilaku otentik.

### **2.5.2 Dampak *Authentic Leadership***

*Authentic Leadership* dapat menumbuhkan harapan untuk bawahannya berbentuk tekad dan determinasi yang kuat dalam upaya dalam mencapai tujuan. Menurut Illies *et al.* (2005) *Authentic Leadership* menghasilkan pengaruh positif sebab pemimpin berfokus dan konsisten mendukung determinasi diri dan tekad bawahan. Walumbwa (2010) menyebutkan adanya pengaruh yang dapat ditimbulkan jika *Authentic Leadership* diterapkan. Pengaruh yang tercipta yakni hubungan antara atasan dan bawahan yang transparan, yang mana bawahan mempunyai kepercayaan moral dan standar etika pemimpin mereka. Perihal tersebut mendorong keyakinan bahwa pemimpin akan mengambil keputusan yang adil, dan bawahan percaya bagaimana keputusan itu akan berdampak pada mereka (Walumbwa *et al.*, 2010).

Selain itu, peneliti meyakini bawah standar etika dan moral yang menunjukkan *Authentic Leadership* membentuk integritas seorang atasan. *Authentic Leadership* menunjukkan rasa saling menghargai bawahannya, dan hal ini dapat dilihat dengan hubungan yang terbuka dan perasaan yang positif (Gardner *et al.*, 2005). Maka peneliti memperkirakan bahwasanya bawahan akan memiliki emosi positif. Keterbukaan rasional, yaitu kemampuan untuk berbagi informasi menjadi salah satu komponen dari *Authentic Leadership*. Jika seorang pemimpin bersikap transparan saat membagikan informasi dan menerima kritik dari bawahannya, maka

bawahannya memiliki kecenderungan bahwasanya mereka berkontribusi dalam pekerjaan dan mengarah kepada peningkatan antusiasme kerja.

## 2.6 Penelitian terdahulu

**Table 2. 1 Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Variabel Penelitian	Metode Analisis Data	Hasil Penelitian
1.	Ahmet Cengzir Ucar, Lutfihak Alphan, dan Meral Elci (2021)	<p><b>Variabel Dependen:</b></p> <p><i>Servant Leadership dan Transformational Leadership</i></p> <p><b>Variabel Independen:</b></p> <p><i>Employee Creative Behavior</i></p> <p><b>Variabel Moderasi:</b></p> <p><i>Authentic Leadership</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Confirmatory Factor Analysis(CFA)</li> <li>2. Process Macro</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Servant Leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan</li> <li>• <i>Transformational Leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan.</li> <li>• <i>Authentic Leadership</i> memoderasi pengaruh <i>Servant Leadership</i> terhadap <i>Employee Creative Behavior</i>.</li> <li>• <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>Employee Creative Behavior</i>.</li> </ul>
1.	Cintya Pradnya Pratita dan Alice Salendu (2021)	<p><b>Variabel Dependen:</b></p> <p>Gaya kepemimpinan melayani</p> <p><b>Variabel Independen:</b></p> <p>Kreativitas karyawan</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Confirmatory Factor Analysis</i> (CFA)</li> <li>2. Uji deskriptif</li> <li>3. Uji hipotesis</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan.</li> <li>• Tingkat kepemimpinan melayani akan meningkat sejalan dengan kreativitas karyawan</li> <li>• Pengaruh positif</li> </ul>

		<p><b>Variabel Moderasi:</b></p> <p>Peran budaya inovatif</p>		<p>dan signifikan dari kepemimpinan melayani terhadap budaya inovatif.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Signifikansi dari peran budaya inovatif sebagai mediator pada hubungan antara kepemimpinan melayani dan kreativitas karyawan.</li> </ul>
2.	Büşra Müceldili, Haldun Turan, dan Oya Erdil (2013)	<p><b>Variabel Dependen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creativity</li> <li>• Innovativeness</li> </ul> <p><b>Variable Independen:</b></p> <p><i>Authentic Leadership</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Structural Equation Modelling (SEM)</i></li> <li>2. <i>Hierarchicak regression anaysis</i></li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Authentic Leadership</i> berpengaruh positif pada kreativitas</li> <li>• <i>Authentic Leadership</i> berpengaruh positif pada <i>innovativeness</i></li> </ul>
4.	Ana Suzete Sumedo, Arnaldo Coelho, dan Neuza Ribeiro (2017)	<p><b>Variable Dependen:</b></p> <p><i>Authentic Leadership</i></p> <p><b>Variable Independen:</b></p> <p><i>Creative Employee</i></p> <p><b>Variable Moderate:</b></p> <p><i>Role of hoppiness</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Confirmatory Factor Analysis (CFA)</i></li> <li>2. <i>Structural Equation Modelling (SEM)</i></li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persepsi karyawan tentang <i>Authentic Leadership</i> berpengaruh positif pada <i>employee Affective Well-Being (AWB)</i> karyawan</li> <li>• Persepsi karyawan tentang <i>Authentic Leadership</i> berpengaruh positif pada <i>employee creativity</i></li> <li>• <i>Employee AWB</i> berpengaruh positif dengan <i>employee creativity</i></li> <li>• <i>AWB</i> memediasi <i>Authentic Leadership</i> dan</li> </ul>

				<i>creativity</i>
5.	Chen <i>et al.</i> 2020	<p><b>Variable Dependen:</b> Employee Creativity</p> <p><b>Variable Independen:</b> <i>Servant Leadership</i></p> <p><b>Variabel Moderasi:</b> <i>Knowledge Sharing</i></p> <p><b>Variabel Mediasi:</b> <i>Creative process engagement</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Regression Analysis Multi</li> <li>2. Multi-level confirmatory</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Servant Leadership</i> berpengaruh positif pada <i>employee creativity</i></li> <li>• <i>Servant Leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i></li> <li>• <i>Knowledge Sharing</i> memoderasi pengaruh <i>Servant Leadership</i> pada <i>employee creativity</i></li> <li>• <i>Creative process engagement</i> memediasi <i>Servant Leadership</i></li> </ul>

## 2.7 Pengembangan Hipotesis

### 2.7.1 Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Perilaku Kreatif

#### Karyawan

*Servant Leadership* merupakan konsep kepemimpinan yang tidak hanya mempergunakan otoritas, melainkan juga mempergunakan pengaruh agar menggerakkan orang lain. *Servant Leadership* (Greenleaf, 2008) mengacu pada seseorang yang sudah menjadi pelayan. Diawali dengan adanya rasa alami bahwasanya individu yang ingin melayani, harus melayani dahulu. Pendekatan *Servant Leadership* menekankan kerja sama,

pengambilan keputusan, dan membantu orang lain. *Servant Leadership* juga diketahui secara positif mempengaruhi kreativitas karyawan karena kecenderungan altruistiknya (Neubert *et al.*, 2008). *Servant Leadership* memiliki motif yang memikirkan kepentingan terbaik orang lain dan mengembangkan suatu bentuk timbal balik yang positif dimana pemimpin mendorong para pengikut untuk menanggapi (Greenleaf, 2008) dan mendukung pengikutnya dengan melakukan pemberdayaan, memprioritaskan kebutuhan, dan mengembangkan potensi penuh (Liden *et al.*, 2015). Dengan demikian meningkatkan motivasi intrinsik karyawan dan keterlibatan dalam perilaku kreatif (Liden *et al.* 2015; Neubert *et al.* 2016). *Servant Leadership* memainkan peran penting dalam kreativitas karyawan (Yoshida *et al.*, 2014). *Servant Leadership* memotivasi karyawan, meningkatkan kinerja dan komitmen kerja mereka, serta membawa kreativitas pada peran tugas mereka (Wang *et al.*, 2021). Selain itu, *Servant Leadership* membantu karyawan mereka untuk mengembangkan citra diri yang lebih kreatif (Van Dierendonck dan Rook, 2010) sehingga karyawan akan merasa lebih nyaman untuk mencoba cara-cara baru dalam merumuskan ide-ide kreatif. Dalam hal ini mengurangi adanya resiko dengan menggunakan solusi kreatif yang berdampak positif dan mendorong kreativitas dari pengikut (Liden *et al.* 2014; Yoshida *et al.* 2014). Beberapa penelitian menunjukkan bahwasanya *Servant Leadership* berhubungan positif dengan kreativitas karyawan dan memiliki kepedulian terhadap karyawannya (de Lara, 2020). *Servant Leadership* membantu

karyawan dalam mendorong dan mengembangkan kreativitas (Iqbal *et al.*, 2020). *Servant Leadership* menunjukkan kepedulian yang tulus terhadap kepentingan dan kebutuhan pengikutnya, bukan kepentingan mereka sendiri. Akibatnya, menumbuhkan rasa aman secara psikologis dan kepercayaan di tempat kerja (Hu dan Liden 2011; Yoshida *et al.* 2014; Liden *et al.* 2015).

Dikatakan bahwa kepemimpinan ini menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis di mana pengikut terinspirasi untuk mengambil risiko dan mengembangkan cara-cara baru dalam bekerja (Schaubroeck *et al.*, 2011). Van Dierendonck dan Nuijten (2011) juga menyatakan bahwa *Servant Leadership* adalah kepemimpinan yang dominan di antara yang lain untuk menciptakan ruang aman secara psikologis yang mengarah pada perilaku pengikut yang positif. Sifat *Servant Leadership* berpusat pada manusia, maka para pengikutnya juga merasa bahwa mereka diperhatikan (Eva *et al.*, 2019), dan mereka meresponnya dengan menunjukkan kinerja yang terbaik. Respon yang ditawarkan oleh pemimpin mereka meliputi mengembangkan dan meningkatkan proses bisnis dengan baik yaitu serta memberikan ide yang baru. Ketertarikan *Servant Leadership* untuk mendukung, memberdayakan, dan memuaskan kebutuhan pengikutnya (Yang *et al.*, 2017) juga menciptakan kepercayaan psikologis diantara pengikut (Zou *et al.*, 2015). Lingkungan kerja yang aman diciptakan oleh *Servant Leadership* memungkinkan pengikut untuk berinteraksi dengan pemimpin (Coulquett

*et al.*, 2007). Ketika para pemimpin menunjukkan perilaku *Servant Leadership*, karyawan lebih cenderung saling mendukung dan peduli terhadap orang lain, sehingga meningkatkan keamanan psikologis mereka sendiri (Liden *et al.* 2015). Oleh karena itu, *Servant Leadership* dianggap berhubungan positif untuk meningkatkan kreativitas karyawan (Ruiz Palomino dan Zoghbi-Manrique-de-Lara, 2020).

*Hypothesis 1: Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kreatif karyawan.

### **2.7.2 Peran memoderasi *Authentic Leadership***

Avolio *et al.* (2009) memaknai *Authentic Leadership* sebagai pemimpin yang memberikan etika, kepercayaan, transparan, memberdayakan karyawan dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dan meningkatkan kepercayaan kepada pemimpin. *Authentic Leadership* membentuk karyawan untuk bertindak berdasarkan kata-kata, nilai-nilai dan keyakinan dalam berkontribusi pada hubungan interpersonal dan lingkungan kerja yang mana kreativitas dibangun dan didorong (Rego *et al.*, 2013). Dalam hal ini, dengan adanya semangat dari *Authentic Leadership* hal tersebut dapat menjadi faktor yang relevan untuk mendorong semangat kreatif (Jaskyte dan Kisieliene, 2006; Zhang *et al.*, 2011). *Authentic Leadership* membangkitkan emosi positif karyawan dan meningkatkan kreativitas (Gavin dan Mason, 2014).

*Authentic Leadership* dalam *Servant Leadership* dapat dilihat sebagai ketulusan pemimpin terhadap diri sendiri dan keselarasan dengan karyawan melalui nilai etika yang diberikan. Dengan adanya nilai etika dapat meningkatkan dinamisme, keterlibatan kerja, kepuasan kerja dan kepercayaan kerja antara pemimpin dengan karyawan.

*Servant Leadership* dan *Authentic Leadership* berfokus pada konsistensi moral dan kepedulian terhadap orang lain. Kepedulian terhadap karyawan adalah tentang fokus pemimpin dalam membela dan membagi kepentingan karyawan. *Servant Leadership* dan *Authentic Leadership* mendukung pengembangan serta mendorong efikasi diri karyawan yang meningkatkan tanggung jawab terhadap pekerjaan. *Authentic Leadership* dalam *Servant Leadership* menumbuhkan pemikiran kritis karyawan yang memungkinkan dan mendukung adanya kreativitas (Zhou dan George, 2003). Oleh karena itu *Servant Leadership* dan *Authentic Leadership* dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam menghadapi perilaku moral dan etika, meningkatkan pengembangan pribadi, dan dengan demikian memiliki lebih banyak kesempatan untuk mendapatkan ide untuk menunjukkannya (Lemoine *et al.*, 2019).

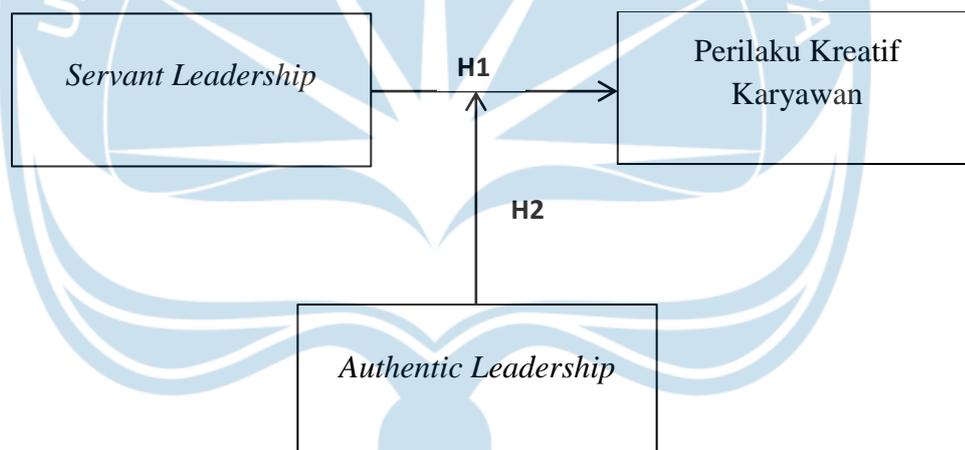
Ucar *et al.* (2021) menemukan bahwa *Authentic Leadership* berperan sebagai moderator antara *Servant Leadership* terhadap perilaku kreatif karyawan.

*Hypothesis 2: Authentic Leadership* memperkuat pengaruh antara *Servant Leadership* terhadap perilaku kreatif karyawan.

## 2.8 Kerangka Penelitian

Berdasarkan pemaparan teori di atas, maka dapat diungkapkan bahwa *Servant Leadership* mempengaruhi perilaku kreatif karyawan dengan *Authentic Leadership* sebagai pemoderasi. Perihal tersebut dijabarkan dalam bentuk kerangka penelitian berikut:

**Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian**



Sumber: Ahmet, Lutfihak, dan Meral (2021)