

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Landasan Teori

##### 2.1.1. *Leader Behavior*

##### 2.1.1.1 Definisi *Leader Behavior*

Efektivitas pemimpin berfokus pada hubungan antara perilaku pemimpin, persepsi bawahannya, dan hasil yang dicapai. Pemimpin yang efektif diharapkan memiliki kemampuan untuk mengarahkan dan memotivasi tim, di mana pemimpin yang efektif memiliki kemampuan kepemimpinan untuk mempengaruhi perubahan pada pengikut Decker & Rotondo, (2001). Selain itu, efektivitas pemimpin diukur melalui bagaimana bawahan menilai perilaku pemimpin mereka, yang menunjukkan bahwa persepsi terhadap pemimpin dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja tim. Dengan demikian, efektivitas pemimpin tidak hanya bergantung pada hasil yang dicapai tetapi juga pada kualitas interaksi dan hubungan yang dibangun dengan bawahan mereka.

P. Herlambang et al., (2022) *Empowering leadership* merupakan teori kontemporer dalam rumpun konseptualisasi pemberdayaan psikologis. Teori ini mengidentifikasi perilaku pemimpin yang terkait dengan pemberdayaan karyawan dan mengembangkan ukuran yang digunakan dalam konteks program pengembangan kepemimpinan. Secara garis besar teori ini menjelaskan bahwa pemimpin yang memberdayakan memberikan otonomi dan tidak banyak aturan kaku kepada karayawannya untuk melakukan tugas pekerjaan secara maksimal.

Kepemimpinan yang memberdayakan menunjukkan perilaku pemimpin yang disengaja untuk berbagi kekuasaan dengan karyawan dan memberi mereka

tanggung jawab tambahan dan kendali atas pekerjaan mereka dan karya mereka sendiri Martin et al., (2013). Seperti pada penelitian Zhang & Zhou, (2014) dikatakan bahwa pemimpin yang memberdayakan mampu mendorong kreativitas. Hal ini terjadi karena pemberdayaan memberikan karyawan kebebasan dan dukungan untuk mengeksplorasi ide-ide baru, meningkatkan rasa percaya diri mereka, dan memungkinkan mereka untuk mengambil inisiatif dalam menyelesaikan tantangan kerja secara kreatif.

#### **2.1.1.2 Faktor- faktor *Leadership Behavior***

Liu et al., (2020) menyatakan bahwa secara umum terdapat 2 faktor utama yang mempengaruhi perilaku pemimpin, yaitu yang pertama faktor individu seperti, motivasi intrinsik, suasana hati mana yang positif atau negatif dan efikasi diri, dan yang kedua faktor kontekstual, seperti iklim perusahaan yang mendukung, pertukaran antara pemimpin dan karyawan, dan perilaku mendukung rekan kerja.

Faktor individu memainkan peran penting karena seorang pemimpin yang memiliki motivasi intrinsik cenderung memiliki dorongan internal untuk mencapai tujuan tanpa harus bergantung pada insentif eksternal. Suasana hati yang positif dapat meningkatkan kemampuan seorang pemimpin untuk mengambil keputusan secara bijak dan berinteraksi dengan anggota tim secara konstruktif, sementara efikasi diri yang tinggi membuat pemimpin lebih percaya diri dalam mengatasi tantangan dan memberikan arahan kepada tim.

Sementara itu, faktor kontekstual memberikan lingkungan yang kondusif bagi pemimpin untuk menunjukkan perilaku yang efektif. Iklim perusahaan

yang mendukung memungkinkan pemimpin untuk mengembangkan strategi dan kebijakan yang inovatif tanpa hambatan, sedangkan hubungan pertukaran antara pemimpin dan karyawan yang baik memperkuat rasa saling percaya dan kerjasama. Selain itu, perilaku mendukung dari rekan kerja menciptakan dinamika tim yang harmonis, yang tidak hanya membantu pemimpin menjalankan tugasnya dengan lebih baik tetapi juga mendorong terciptanya budaya kerja yang produktif dan inklusif.

Kombinasi dari faktor individu dan kontekstual ini membentuk pola perilaku pemimpin yang tidak hanya berpengaruh pada kinerja mereka sendiri, tetapi juga pada keseluruhan performa organisasi. Ketika kedua faktor ini saling mendukung, pemimpin memiliki peluang yang lebih besar untuk memengaruhi karyawan secara positif, membangun hubungan yang bermakna, dan menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi dan inovatif.

### **2.1.1.3 Dampak *Leadership Behavior***

Jika melihat pada jurnal P. Herlambang et al., (2022) ditemukan bahwa perilaku pemimpin memiliki dampak signifikan dan positif terhadap kreativitas karyawan, yaitu peningkatan kreativitas karyawan, kepercayaan pada pemimpin, dan peningkatan kinerja perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa ketika pemimpin memberikan dukungan dan otonomi kepada karyawan, mereka lebih mampu menghasilkan ide-ide kreatif. pemimpin yang memberdayakan berusaha untuk menjamin otonomi karyawan dan menghilangkan kendala birokrasi dari pekerjaan sehari-hari mereka Ahearne et al., (2005). Dengan demikian, karyawan diberikan sumber daya yang cukup sehingga mereka memiliki

keleluasaan dan kebebasan yang diperlukan untuk memutuskan waktu, kecepatan, dan metode penyelesaian pekerjaan mereka Martin et al., (2013).

Dampak efektivitas pemimpin sangat dipengaruhi oleh keterampilan mereka dalam perilaku tugas dan relasional, di mana pemimpin yang efektif mampu mendefinisikan peran dan mengarahkan tim sambil membangun hubungan yang baik dengan bawahan hal ini tercermin dalam pernyataan bahwa manajer yang efektif memiliki kemampuan kepemimpinan untuk mempengaruhi perubahan pada pengikutnya. Selain itu, efektivitas pemimpin juga diukur dari persepsi bawahan, yang menunjukkan bahwa bawahan yang menilai atasan mereka memiliki selera humor yang baik melaporkan kepuasan kerja yang lebih tinggi dan menilai kualitas atasan lainnya secara lebih positif Decker & Rotondo, (2001)

Mengingat sifat kreativitas, pendelegasian tersebut membantu membangun konteks kerja di mana seorang karyawan didorong dan diberdayakan untuk mengeksplorasi berbagai alternatif kreatif sebelum (mungkin) menetapkan solusi kreatif yang layak Amabile et al., (1996). Ketika karyawan merasa dihargai dan diberi ruang untuk bereksperimen, mereka lebih termotivasi untuk menghasilkan ide-ide kreatif yang dapat berkontribusi pada penyelesaian masalah dan pengembangan produk atau proses kerja.

Perilaku pemimpin yang adil dan konsisten membangun kepercayaan karyawan terhadap pemimpin. Kepercayaan ini memperkuat hubungan kerja antara pemimpin dan bawahan, yang pada gilirannya menciptakan iklim kerja yang positif dan kolaboratif. Hubungan yang saling percaya ini juga memotivasi

karyawan untuk mengambil inisiatif dan berpartisipasi aktif dalam pencapaian tujuan organisasi.

Dampak positif dari perilaku pemimpin tidak hanya terbatas pada kreativitas individu karyawan, tetapi juga meluas ke kinerja perusahaan secara keseluruhan. Dengan mendorong inovasi dan kolaborasi di antara anggota tim, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas, daya saing, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis. Oleh karena itu, perilaku pemimpin yang mendukung merupakan faktor kunci dalam menciptakan budaya kerja yang inovatif dan berorientasi pada pertumbuhan.

### **2.1.2. Kreativitas Karyawan (Employee Creativity)**

#### **2.1.2.1 Definisi Kreativitas Karyawan (Employee Creativity)**

Menurut Hu & Luo, (2023) Kreativitas karyawan mengacu pada generasi ide baru dan berguna oleh bawahan selama proses kerja. Amabile, (2016) berpendapat kreativitas membantu karyawan mencapai tujuan mereka dan bereaksi secara efisien terhadap peluang, yang dapat mengarahkan tim untuk mendapatkan keuntungan dan bertahan dalam inovasi berkelanjutan. Kreativitas karyawan mengacu pada ide, perspektif, atau pemikiran baru dan praktis yang dihasilkan oleh karyawan, yang sangat penting bagi organisasi untuk mempertahankan fleksibilitas dan daya saing. Seperti yang dijelaskan pada penelitian Zhang & Zhou, (2014) bahwa pemimpin yang memberdayakan mampu mendorong kreativitas. Hal ini terjadi karena pemberdayaan memberikan karyawan kebebasan dan dukungan untuk mengeksplorasi ide-ide baru, meningkatkan rasa percaya diri mereka, dan memungkinkan mereka untuk mengambil inisiatif dalam menyelesaikan tantangan kerja secara kreatif.

Jurnal Gafoor, (2020) juga mengatakan bahwa kreativitas karyawan dianggap sebagai sifat kepribadian yang berguna untuk adaptasi dan ketidaksesuaian individu terhadap lingkungan. Individu setiap karyawan yang kreatif karena kemampuan mereka untuk menyesuaikan diri dalam situasi tertentu dan puas dengan apa pun yang ada untuk mencapai tujuan mereka Gafoor, (2020). Kreativitas adalah kemampuan yang dimanifestasikan oleh kinerja dalam sifat-sifat kritis, seperti kontes tes, dan lain-lain. Ide-ide harus baru dan sesuai dengan tujuan agar menjadi diidentifikasi sebagai kreatif. Perilaku kreatif paling sering merupakan hasil dari individu menanggapi tuntutan lingkungan mereka Carnevale, (2017). Kreativitas karyawan dipicu karena situasi membutuhkannya dan bersifat subjektif. Kreativitas muncul ketika individu meramalkan masalah dan tantangan dalam pengejaran tujuan.

Yu Zhou Y. C., (2020) berpendapat bahwa kreativitas karyawan merupakan hal yang sangat penting untuk efektivitas dan kelangsungan hidup organisasi, terutama di lingkungan yang sangat bergejolak dan kompetitif saat ini. Kreativitas melibatkan generasi ide-ide baru dan berguna sementara inovasi melibatkan penerapan ide-ide ini untuk produk dan proses baru. Proses di mana ide-ide kreatif diubah menjadi produk dan layanan baru secara signifikan dipengaruhi oleh perubahan lingkungan eksternal. Organisasi melihat kreativitas karyawan sebagai sumber keunggulan kompetitif karena memungkinkan karyawan untuk meningkatkan kinerja organisasi dan menyelidiki yang baru Yu Zhou Y. C., (2024).

Kreativitas karyawan merupakan proses keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan atau menghilangkan kendala birokrasi Yu Zhou Y. C.,

(2020). Hal ini dianggap penting karena karyawan dengan ketidakpastian dalam lingkungan yang semakin kompetitif ini, organisasi menganggap lebih penting perilaku kepemimpinan yang dapat mengatasi perubahan ini dengan memaksimalkan fleksibilitas dan efisiensi organisasi. Proses kreatif dimulai oleh motivasi, sementara mengumpulkan sumber daya dan informasi lebih erat kaitannya dengan menghasilkan ide dan produk baru.

#### **2.1.2.2 Faktor-faktor Kreativitas Karyawan (Employee Creativity)**

Hu & Luo, (2023) berpendapat perilaku pemimpin, budaya organisasi, iklim organisasi, keterampilan, dan sumber daya adalah lima faktor penting yang terkait dengan kreativitas karyawan. Amabile, (2016) berpendapat jika lingkungan sosial dapat merangsang atau menghambat kreativitas melalui sumber daya dan proses yang relevan dengan kreativitas. Oleh karena itu, penelitian kami mengintegrasikan perspektif pragmatis (sumber daya tugas) dan perspektif afektif (komitmen afektif) untuk menghubungkan humor pemimpin dan kreativitas karyawan.

Interaksi berkualitas tinggi antara pemimpin dan bawahan dapat menghasilkan kreativitas karyawan Hu & Luo, (2023).

Dhar, (2015) juga berpendapat jika kreativitas karyawan juga terpengaruh karena adanya komitmen afektif. Ketika komitmen afektif berkembang, karyawan akan termotivasi untuk terlibat dalam pekerjaan dan menunjukkan sikap positif dalam menghasilkan ide-ide baru, yang penting bagi organisasi. Komitmen afektif memainkan peran mediasi dalam hubungan antara praktik MSDM dan hasil pekerjaan yang berbeda, seperti perilaku inovatif. Dengan

demikian, karyawan yang berkomitmen afektif akan mengarahkan upaya kreativitasnya.

### **2.1.2.3 Dampak Kreativitas Karyawan (Employee Creativity)**

Amabile, (2016) berpendapat kreativitas membantu karyawan mencapai tujuan mereka dan bereaksi secara efisien terhadap peluang, yang dapat mengarahkan tim untuk mendapatkan keuntungan dan bertahan dalam inovasi berkelanjutan. Cooper, (2018) juga mengungkapkan dampak dari kreativitas karyawan adalah karyawan akan termotivasi dan akan terlibat dalam menghasilkan ide-ide baru. Ketika karyawan mendapatkan sumber perasaan yang positif, mereka akan proaktif dalam terlibat di tempat kerja. Jika tidak, mereka akan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan. Sumber daya berbeda yang disampaikan selama pertukaran antara pemimpin dan karyawan dapat menghasilkan hubungan berkualitas tinggi. Hubungan ini bermanfaat bagi karyawan untuk memenuhi tanggung jawab pekerjaan-peran mereka dan berkontribusi pada pekerjaan mereka.

Dhar, (2015) juga berpendapat jika kreativitas karyawan juga terpengaruh karena adanya komitmen afektif. Ketika komitmen afektif berkembang, karyawan akan termotivasi untuk terlibat dalam pekerjaan dan menunjukkan sikap positif dalam menghasilkan ide-ide baru, yang penting bagi organisasi. Komitmen afektif memainkan peran mediasi dalam hubungan antara praktik MSDM dan hasil pekerjaan yang berbeda, seperti perilaku inovatif.

Yilmaz Akgunduz, (2018) berpendapat jika kreativitas karyawan dan menciptakan dukungan yang dirasakan membantu meningkatkan kreativitas di banyak organisasi. Kreativitas sendiri melibatkan generasi ide-ide baru dan



berguna untuk inovasi perusahaan yang melibatkan penerapan ide-ide ini untuk produk dan proses baru. Oleh karena itu kreativitas merupakan variabel penting dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No.	Judul dan Peneliti Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil
1.	“Tracking Impact of Leadership to Creativity In PT. Teluk Lamong :Where Are The Moderation come From?” (P Herlambang , 2022)	Analisis SmartPLS 3.	X1 = <i>Empowering Leadership</i>  Variabel Intervensi = motivasi untuk belajar  Variabel mediasi = efikasi kreativitas diri  Variabel moderasi = kepercayaan terhadap pemimpin  Y1 = Kreativitas Karyawan	Perilaku pemberdayaan pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan , Perilaku pemberdayaan pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan dimediasi oleh efikasi kreativitas diri, Perilaku pemberdayaan berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan dimediasi oleh motivasi untuk belajar , Kepercayaan terhadap pemimpin memoderasi perilaku

				pemberdayaan pemimpin terhadap kreativitas karyawan
2.	<p>“Empowering employee leadership and creativity: A dual mechanism perspective” Shuxia Zhang , Xudong (2018)</p>	<p>desain penelitian tiga gelombang (three-wave)</p>	<p>X1 = Pemberdayaan Kepemimpinan</p> <p>Y1 = Kreativitas karyawan</p> <p>Variabel mediator = organisasi berbasis harga diri (OBSE) , Akses terhadap sumber daya, Akses terhadap informasi</p>	<p>Organisasi Berbasis Harga Diri (OBSE) sebagai mediator yang signifikan antara kepemimpinan pemberdaya dan kreativitas , Akses terhadap Sumber Daya sebagai mediator yang signifikan. Akses terhadap Informasi sebagai mediator lain, menunjukkan bahwa karyawan yang mendapatkan informasi yang cukup juga menunjukkan tingkat kreativitas yang lebih tinggi.</p>
3.	<p>Empowering Leadership and Employee Creativity: The Mediating Role of Psychological Empowerment Nuzul, A., Witjaksono, A., &amp; Kistyanto, A. (2020).</p>	<p>Structural Equation Modeling (SEM) dengan pendekatan Partial Least Square (PLS)</p>	<p>X1 = Kepemimpinan Pemberdayaan</p> <p>Y1 = Kreativitas karyawan</p> <p>Variabel mediasi = Komitmen Afektif = Pemberdayaan Psikologis</p>	<p>kepemimpinan yang memberdayakan dan pemberdayaan psikologis secara positif dan signifikan memengaruhi kreativitas karyawan , pemberdayaan psikologis</p>

				secara signifikan memediasi hubungan antara kepemimpinan yang memberdayakan dan kreativitas karyawan.
4.	<p><i>“Empowering Leadership in Creativity and Work-Effort: An Elucidation through the Psychological Empowerment and Self Leadership of the Millennials Generation”</i>          Muhammad Ikhsan Alif*a, Tur Nastitib(2022)</p>	<p>Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)</p>	<p>X1 = Kepemimpinan Pemberdayaan          Variabel mediator = Pemberdayaan Psikologis ,          Kepemimpinan diri          Y = Kreativitas , Upaya Kerja</p>	<p>Kepemimpinan yang memberdayakan berpengaruh positif terhadap kreativitas dan upaya kerja karyawan, Pemberdayaan psikologis berperan sebagai mediator yang sebagian memediasi pengaruh kepemimpinan yang memberdayakan terhadap kreativitas dan upaya kerja. Kepemimpinan diri juga berperan sebagai mediator antara kepemimpinan yang memberdayakan dan pemberdayaan psikologis, serta berpengaruh pada kreativitas dan upaya kerja.</p>

5.	<p>“<i>Empowering Leadership</i> dalam membentuk <i>Employee Creativity</i> Dosen Fakultas Ilmu Keperawatan“ Tri Siwi Agustina (2020)</p>	<p>Partial Least Square (PLS)</p>	<p>X1 = <i>Empowering Leadership</i> Y1 = <i>Employee Creativity</i> Variabel mediasi= <i>Creative Self-Efficacy</i> Variabel moderator = <i>Trust in Supervisor, Uncertainty Avoidance</i></p>	<p>Hasil menunjukkan bahwa <i>empowering leadership</i> tidak memiliki pengaruh signifikan langsung terhadap <i>employee creativity</i>. <i>Creative self-efficacy</i> berfungsi sebagai mediator yang penuh dalam hubungan antara <i>empowering leadership</i> dan <i>employee creativity</i>. <i>Trust in supervisor</i> tidak memoderasi hubungan antara <i>empowering leadership</i> dan <i>employee creativity</i>, <i>Uncertainty avoidance</i> juga tidak menunjukkan pengaruh moderasi yang signifikan terhadap hubungan antara <i>empowering leadership</i> dan <i>employee creativity</i>,</p>
6.	<p><i>Relationships Among Gender, Type Of Humor, And Perceived</i></p>	<p>Principal Component Analysis (PCA)</p>	<p>X1 = Penggunaan Humor Positif X2 = Penggunaan Humor Negatif</p>	<p>humor positif berhubungan positif dengan persepsi</p>

<p><i>Leader Effectiveness</i>  <i>Author(s): Wayne H. Decker and Denise M. Rotondo (2001)</i></p>		<p>Variabel moderasi =  Gender  Y1 = Persepsi Perilaku Tugas  Y2= Persepsi Perilaku Relasional  Y3= Efektivitas Pemimpin</p>	<p>bawahan terhadap perilaku tugas, perilaku relasional, dan keseluruhan efektivitas pemimpin, penggunaan humor negatif memiliki dampak negatif pada persepsi bawahannya terhadap perilaku tugas dan relasional, serta efektivitas pemimpin. gender memoderasi hubungan antara humor dan efektivitas pemimpin</p>
--	--	--	---

### 2.3. Pengembangan Hipotesis

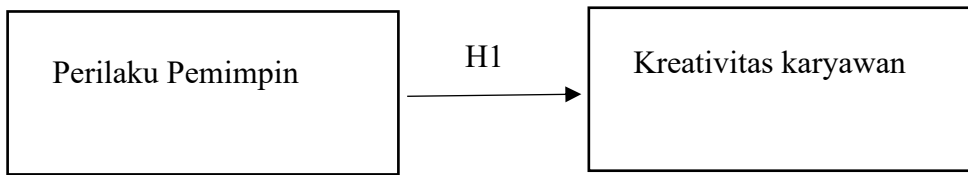
#### 2.3.1. Hipotesis 1

Pemberdayaan pemimpin adalah teori kontemporer yang berfokus pada konsep pemberdayaan psikologis, seperti yang dijelaskan oleh P. Herlambang et al., (2022). Teori ini mengidentifikasi perilaku pemimpin yang bertujuan untuk memberdayakan karyawan dengan memberikan otonomi dan fleksibilitas dalam melaksanakan tugas, tanpa terikat oleh aturan-aturan kaku yang dapat membatasi kreativitas. Pendekatan ini dirancang untuk membantu karyawan bekerja secara maksimal dengan mendorong mereka untuk mengeksplorasi ide-ide baru dan berinovasi dalam pekerjaan mereka. Pemimpin memiliki peran kunci dalam memengaruhi perilaku kreatif karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Zhang &

Zhou, (2014) mendukung pandangan ini, menunjukkan bahwa pemimpin yang memberdayakan dapat meningkatkan kreativitas bawahan melalui kebebasan dan dukungan yang diberikan. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, pemimpin tidak hanya memberikan ruang bagi karyawan untuk berinovasi, tetapi juga menginspirasi mereka untuk mengambil inisiatif dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka. Selaras dengan itu, hasil penelitian P. Herlambang et al., (2022) menunjukkan bahwa perilaku pemimpin memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kreativitas karyawan. Temuan ini memperkuat pentingnya peran kepemimpinan dalam pengembangan inovasi di tempat kerja. Dengan demikian, pemimpin yang efektif tidak hanya sekadar mengelola tim, tetapi juga menjadi pendorong utama bagi terciptanya budaya inovatif yang dapat membawa organisasi menuju kesuksesan jangka panjang. Melalui penerapan prinsip-prinsip pemberdayaan pemimpin, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih dinamis dan responsif terhadap perubahan, di mana setiap individu merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal.

H1 : Perilaku Pemimpin berpengaruh signifikan dan positif terhadap kreativitas karyawan

#### 2.4. Kerangka Penelitian



**Gambar 2. 1 Kerangka penelitian**

Gambar diatas merupakan kerangka penelitian yang akan diteliti penulis berupa Perilaku pemimpin berpengaruh signifikan dan positif terhadap kreativitas karyawan yang dijadikan sebagai H1. Dalam model ini, perilaku pemimpin dianggap sebagai variabel independen yang memengaruhi kreativitas karyawan sebagai variabel dependen.

Kerangka pemikiran ini mengilustrasikan bagaimana gaya kepemimpinan dapat menjadi faktor kunci dalam mendorong atau menghambat tingkat kreativitas karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa tindakan, kebijakan, dan cara pemimpin berinteraksi dengan bawahannya berpotensi menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi, memberikan motivasi, dan mendorong karyawan untuk berpikir kreatif. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menyoroti pentingnya perilaku pemimpin, tetapi juga memberikan pandangan bahwa kreativitas karyawan dapat dimaksimalkan melalui pendekatan kepemimpinan yang tepat.

Kerangka ini juga memberikan landasan teoritis untuk menggali lebih dalam bagaimana dimensi spesifik perilaku pemimpin, seperti komunikasi, pemberdayaan, atau pengambilan keputusan, berkontribusi terhadap kreativitas karyawan dalam berbagai konteks organisasi.