

**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* TERHADAP KREATIVITAS PEGAWAI  
DENGAN PERAN MEDIASI IKLIM KREATIF  
(Study Pada Pegawai Kantor Sekretariat DPRD Kabupaten Tegal)**



**TESIS**

Oleh :  
**Wildan Hermawan**  
**NIM 22211158**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA**

**STIE BANK BPD JATENG  
SEMARANG  
2023**

# **PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* TERHADAP KREATIVITAS PEGAWAI DENGAN PERAN MEDIASI IKLIM KREATIF**

**(Study Pada Pegawai Kantor Sekretariat DPRD Kabupaten Tegal)**

**Wildan Hermawan  
NIM 22211158**

Program Magister Manajemen STIE Bank BPD Jateng  
Email: satutegal@gmail.com.

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh *servant leadership* terhadap kreatifitas pegawai dan iklim kreatif, pengaruh iklim kreatif terhadap kreatifitas pegawai dan mediasi iklim kreatif pengaruh *servant leadership* terhadap kreatifitas pegawai. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Sekretariat DPRD Kabupaten Tegal sebanyak 31 pegawai dengan teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh. Analisis menggunakan *partial least square (PLS)* dan alat analisis *smartPLS* Hasil penelitian ini, *servant leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap kreatifitas pegawai dan iklim kreatif, iklim kreatif berpengaruh positif signifikan terhadap kreatifitas pegawai. Iklim kreatif memediasi pengaruh positif *servant leadership* terhadap kreatifitas pegawai. Untuk peneliti mendatang untuk mempertimbangkan memasukkan gaya kepemimpinan lain, seperti kepemimpinan yang etis, memberdayakan atau inklusif, untuk memvalidasi varian yang dihitung dengan *servant leadership* dalam kreatifitas pegawai.

Kata Kunci : *Servant leadership*, Iklim kreatif, Kreatifitas pegawai

## **ABSTRACT**

*This study aims to examine the influence of servant leadership on employee creativity and creative climate, the influence of creative climate on employee creativity and mediation of creative climate on the influence of servant leadership on employee creativity. The population in this study were all employees of the Secretariat Office of the DPRD Tegal Regency as many as 31 employees with a sampling technique using a saturated sample. Analysis using partial least squares (PLS) and the smartPLS analysis tool. The results of this study, servant leadership has a significant positive effect on employee creativity and creative climate, creative climate has a significant positive effect on employee creativity. The creative climate mediates the positive influence of servant leadership on employee creativity. For future researchers to consider incorporating other leadership styles, such as ethical, empowering or inclusive leadership, to validate the variance calculated by servant leadership in employee creativity.*

*Keywords: Servant leadership, Creative climate, Employee creativity*

## 1. Pendahuluan

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan salah satu bagian paling penting dalam sebuah organisasi. Organisasi perlu memiliki sumber daya yang kompeten untuk bisa berkompetisi dengan organisasi lain. *World Economic Forum (WEF) The Future Jobs Report 2020* menyebutkan bahwa kreativitas dan orisinalitas merupakan salah satu dari 10 skill kerja terbaik di masa depan yang akan dibutuhkan oleh organisasi agar bisa bersaing di tahun – tahun berikutnya. Hal ini mengharuskan organisasi untuk berinvestasi dalam hal kreativitas dan inovasi. Kedua hal tersebut akan membuat organisasi menjadi tetap kompetitif dan berkelanjutan. Untuk mencapai dua hal tersebut, organisasi perlu untuk mengelola sumber daya manusianya, sehingga dalam rangka mengatasi banyak masalah organisasi.

Kreativitas pegawai diartikan sebagai penciptaan ide atau solusi baru oleh pegawai yang bermanfaat bagi organisasi mengenai produk, proses, atau prosedur (Wang et al., 2021; Yang et al., 2019). Kreativitas pegawai dipengaruhi oleh faktor individual (berasal dari dalam diri individu) dan faktor kontekstual (berasal dari luar diri individu) (Sudrajat et al., 2020). Faktor individual meliputi keterampilan, proses kreatif, dan motivasi intrinsik, sedangkan faktor kontekstual meliputi lingkungan kerja dan budaya organisasi. Faktor kontekstual secara prinsip dibentuk oleh pemimpin. Maka dari itu, faktor kepemimpinan merupakan prediktor kreativitas pegawai yang urgen untuk diteliti dan dipahami (Ruiz-Palomino, et al., 2020).

Pemimpin merupakan jembatan bagi organisasi untuk dapat menciptakan perilaku kreatif (Pratita & Salendu, 2021). Gaya kepemimpinan yang mereka miliki mempengaruhi produksi ide kreatif, sehingga mampu mendorong ataupun menghambat kreativitas pegawai. Penelitian terdahulu menemukan bukti empiris bahwa gaya kepemimpinan secara signifikan menentukan kreativitas pegawai di tempat kerja (Wang et al., 2021). Pemimpin dengan inovasi teknik dan pendekatan dalam berperilaku mampu mendorong pegawai untuk berperilaku kreatif dan menciptakan atau mempertahankan keunggulan kompetitif organisasi. Menurut Khan, et al., (2012) efektivitas gaya kepemimpinan terlihat dari cara pemimpin membantu pegawainya dalam meningkatkan kinerja dan kualitas pribadi.

Kepemimpinan melayani merupakan gaya kepemimpinan yang berbeda dari gaya kepemimpinan lainnya karena berfokus pada pelayanan terhadap pegawai secara individual, sekaligus memfasilitasi perkembangan dan kesuksesan seluruh pemangku kepentingan (Yang et al., 2019). Kepemimpinan melayani secara sukarela membantu dan melayani pegawainya. Kepemimpinan melayani mempengaruhi kognisi dan perilaku pegawai tidak hanya melalui pemberdayaan dan pengembangan kompetensi, tetapi juga dengan cara menghargai komitmen dan minat pegawai, menumbuhkan semangat pegawai dalam membantu komunitas sekitar, dan menuntun mereka untuk berfokus pada masa depan (Jaiswal, et al., 2019; Liden, et al., 2018). Kepemimpinan melayani merupakan prediktor positif terhadap berbagai faktor psikologis dan perilaku pegawai di organisasi, seperti kepercayaan, perilaku kewargaan organisasional (*organizational citizenship behavior*) (Amir, et al., 2019), kinerja (Liden, et al., 2019), dan kreativitas pegawai (Jaiswal, et al., 2019; Ruiz-Palomino, et al., 2020). serta prediktor negatif terhadap keputusan pegawai untuk meninggalkan organisasi (*voluntary turnover*) (Purba, et al, 2019).

Sejumlah penelitian menemukan bahwa kepemimpinan melayani berhubungan positif dengan kreativitas pegawai (Ruiz-Palomino, et al., 2020; Yang et al., 2019). Pemimpin melayani memiliki kepedulian terhadap pegawainya. Mereka berusaha untuk memberdayakan, memberikan dukungan, dan memenuhi kebutuhan pegawai. Hal ini dapat

meningkatkan kepercayaan pegawai terhadap pemimpin dan menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis (*psychological safety*) (Liden, et al., 2019). Pegawai merasa bahwa risiko terkait pencarian ide kreatif berkurang, sehingga memotivasi mereka untuk menunjukkan kecerdasan intelektual dengan berperilaku kreatif dan meningkatkan keterlibatan mereka dalam menciptakan kreativitas Yang et al., (2019), seperti dengan mengikuti sesi curah pendapat. Kepedulian yang tulus tersebut dipercaya mampu meningkatkan kreativitas pegawai (de Lara, 2020). Hasil penelitian dan argumentasi tersebut mengantarkan penulis pada asumsi bahwa kepemimpinan melayani berpengaruh positif terhadap kreativitas pegawai.

Pentingnya iklim untuk kreativitas berasal dari asumsi bahwa sumber daya organisasi seperti sistem, budaya, dan iklim dapat mengarah pada situasi kreatif dan merangsang pegawai untuk menampilkan perilaku kreatif (Kim & Yoon, 2015). Dalam situasi di mana iklim menyediakan sumber daya yang cukup, dukungan dan penghargaan untuk pemikiran dan perilaku kreatif, pegawai lebih mungkin untuk menunjukkan perilaku kreatif tingkat tinggi. Namun, terlepas dari pentingnya iklim organisasi dalam merangsang perilaku kreatif, masih ada banyak masalah yang belum terjawab di antaranya adalah pertanyaan apakah iklim kreativitas memainkan peran penting dalam dinamika kreativitas kepemimpinan yang melayani.

Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (Sekretariat DPRD) merupakan unsur pelayanan terhadap DPRD. Sekretariat DPRD mempunyai tugas menyelenggarakan administrasi kesekretariatan, administrasi keuangan, mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi DPRD, dan menyediakan serta mengoordinasikan tenaga ahli yang diperlukan oleh DPRD sesuai dengan kemampuan keuangan daerah. Sesuai dengan tugas dan fungsi dalam memberikan pelayanan pada DPRD Kabupaten Tegal, tugas Sekretariat DPRD Kabupaten Tegal dituntut semakin cepat, tepat, serta mampu bekerja sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Dengan bertambahnya dinamika administrasi pemerintahan dan politik yang ada saat sekarang, maka permasalahan baru yang dapat digambarkan seperti : kurangnya pemahaman aparatur terhadap tugas pokok dan fungsi serta indikator kinerja pada masing-masing bagian; pengetahuan dan pemahaman terhadap peraturan perundang-undangan; koordinasi, motivasi dan disiplin kerja aparat; kurang tertibnya pengelolaan administrasi keuangan akibat perbedaan pemahaman terhadap peraturan perundang-undangan; kurangnya kepuasan pelayanan baik pelayanan rapat - rapat maupun administrasi; kurang tertibnya penyampaian dan pendokumentasian materi-materi rapat. kurang optimalnya pemanfaatan sarana dan prasarana yang tersedia; belum optimalnya penggunaan teknologi informasi dalam rapat rapat DPRD; penyerapan aspirasi masyarakat maupun penyebarluasan informasi kepada masyarakat baik melalui media cetak maupun elektronik; dan optimalnya penataan risalah dan produk hukum.

Dari beberapa permasalahan di atas factor kreativitas pegawai juga menjadi bagian dari sumber masalah yang dihadapi kantor Sekretariat DPRD Kab. Tegal. Hasil pra survey berkaitan dengan kreativitas pada 31 pegawai di Kantor Sekretariat DPRD Kab. Tegal dengan hasil sebagai berikut :

**Tabel 1 Hasil kusioner pra-survey kreativitas pegawai**

No	Pernyataan	Jawaban (Presen)	
		Ya	Tidak
	<b>Banyak muncul ide baru</b>		
1	Saya mengusulkan cara-cara baru untuk	26,7	73,3

No	Pernyataan	Jawaban (Presen)	
		Ya	Tidak
	meningkatkan kualitas		
2	Saya mempunyai ide baru untuk meningkatkan kinerja	40,0	60,0
3	Saya selalu berusaha mencari proses, Teknik dan ide-ide baru dalam menghadapi pekerjaan	33,3	66,7
	<b>Mampu menciptakan solusi</b>		
4	Saya mempunyai solusi kreatif untuk menyelesaikan masalah pekerjaan yang dihadapi	26,7	73,3
5	Saya sering memiliki pendekatan baru untuk menyelesaikan masalah	33,3	66,7
	<b>Kemampuan bekerja keras</b>		
6	Saya mengeluarkan kreativitas pada pekerjaan saya setiap ada kesempatan	40,0	60,0
7	Saya mengembangkan rencana yang memadai untuk pelaksanaan ide-ide baru	20,0	80,0
	Rata-rata	31.43	68.57

Sumber : Data pra survey yang diolah 2022

Dari tabel 1.1 di atas dapat dilihat kebanyakan responden memberikan jawaban dengan kategori tidak yaitu 68,58%. Hal ini memberikan indikasi atau fenomena bahwa, masih rendahnya kreativitas pegawai pada Kantor Sekretariat DPRD Kab. Tegal. Misalnya terdapat sebanyak 80% pegawai menyatakan tidak mengembangkan rencana yang memadai. Kemudian 73,3% pegawai tidak pernah mengusulkan cara baru untuk meningkatkan kualitas penyelenggara pemilu. Hasil ini mengindikasikan masih rendahnya tingkat kreativitas pegawai pada Kantor Sekretariat DPRD Kab. Tegal.

Fenomena masih rendah kreativitas pegawai dan kajian berkaitan dengan *servant leadership*, iklim kreatif dan kreativitas pegawai, maka penelitian ini berusaha mengungkap peran mediasi iklim kreativitas pada hubungan kepemimpinan *servant* dengan kreativitas pegawai pada Kantor Sekretariat DPRD Kabupaten Tegal.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka rumusan penelitian ini adalah :

1. Bagaimana pengaruh *servant leadership* terhadap kreativitas pegawai kantor Sekretariat DPRD Kab. Tegal?
2. Bagaimana pengaruh *servant leadership* terhadap iklim kreatif pada kantor Sekretariat DPRD Kab. Tegal?
3. Bagaimana pengaruh iklim kreatif terhadap kreativitas pegawai kantor Sekretariat DPRD Kab. Tegal?
4. Bagaimana peran mediasi iklim kreatif pada hubungan *servant leadership* terhadap kreativitas pegawai kantor Sekretariat DPRD Kab. Tegal?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan :

1. Menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap kreativitas pegawai kantor Sekretariat DPRD Kab. Tegal
2. Menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap iklim kreatif pada kantor Sekretariat DPRD Kab. Tegal

3. Menganalisis pengaruh iklim kreatif terhadap kreativitas pegawai kantor Sekretariat DPRD Kab. Tegal
4. Menganalisis peran mediasi iklim kreatif pada hubungan *servant leadership* terhadap kreativitas pegawai kantor Sekretariat DPRD Kab. Tegal

## 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini dilakukan bisa bermanfaat bagi :

### 1. Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan dan pengalaman serta memperluas wawasan dalam menerapkan teori-teori yang peneliti peroleh dan mengembangkan ilmu manajemen sumber daya manusia pada umumnya, khususnya terkait pengaruh kepemimpinan *servant* terhadap kreativitas melalui iklim kreativitas pada pegawai kantor Sekretariat DPRD Kab. Tegal
- b. Penelitian ini dapat menambah khazanah literatur kepustakaan bagi Program Magister Manajemen STIE BANK BPD JATENG.
- c. Penelitian ini menambah referensi yang dapat menjadi bahan pertimbangan bagi peneliti lain yang ingin meneliti objek dan tema yang sama.

### 2. Manfaat secara Praktis

- a. Memberikan masukan atau bahan bagi instansi pemerintah khususnya instansi kantor Sekretariat DPRD Kab. Tegal untuk memecahkan masalah-masalah yang terjadi berkaitan dengan kepemimpinan *servant* terhadap kreativitas melalui iklim kreativitas.
- b. Hasil kajian ini diharapkan dapat memberikan gambaran secara lebih jelas mengenai kepemimpinan *servant* terhadap kreativitas melalui iklim kreativitas sehingga dapat digunakan sebagai bahan informasi dan pertimbangan dalam menetapkan kebijakan kantor Sekretariat DPRD Kab. Tegal

## 2. Tinjauan Pustaka

### 2.1 Teori Pertukaran Sosial

Dasar Teori yang mendasari penelitian ini adalah teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory*) yang disampaikan oleh Blau pada tahun 1986. Disampaikan bahwa pertukaran sosial teori merupakan sebuah teori yang menjelaskan tentang bagaimana individu pegawai saling melengkapi. Dengan kata lain hubungan pertukaran dengan orang lain akan menghasilkan suatu imbalan bagi kita. Seperti halnya teori pembelajaran sosial, teori pertukaran sosial pun melihat antara perilaku dengan lingkungan terdapat hubungan yang saling mempengaruhi (*reciprocal*) (Aboramadan, 2021). Hubungan antara pemimpin yang melayani dan kreativitas pengikut dapat dijelaskan dengan teori pertukaran social Cropanzano, R. and Mitchell, (2005) yang menjelaskan bagaimana pengikut bertukar perilaku dan sumber daya pemimpin melalui konsep timbal balik. Menurut teori ini, kepemimpinan pelayan, oleh karena itu, seharusnya berdampak positif pada kreativitas pengikut, karena pengikut lebih mungkin untuk membalas perilaku positif pemimpin pelayan dengan perilaku yang lebih kreatif.

### 2.2 *Servant leadership*

#### 2.2.1 Konsep Kepemimpinan *Servant* (*Servant leadership*)

*Servant leadership* atau kepemimpinan pelayan adalah suatu kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati untuk melayani, menempatkan kebutuhan pengikut sebagai prioritas, menyelesaikan sesuatu bersama orang lain dan membantu orang lain dalam mencapai suatu tujuan bersama. Konsep *Servant leadership*

pertama kali dikenalkan oleh Greenleaf, (1970) dalam bukunya *The Servant as Leader*, *servant leadership* adalah seseorang yang menjadi pelayan lebih dahulu. Dimulai dari perasaan alami bahwa seseorang yang ingin melayani, harus terlebih dulu melayani. Kemudian pilihan secara sadar membawa seseorang untuk memimpin (Gašková, 2020).

Pemimpin yang melayani adalah pemimpin yang berfokus pada orang yang aktivitasnya mengutamakan penekanan pada kepentingan pengikut daripada kepentingan yang bersaing (Aboramadan, 2021). Pemimpin yang melayani memiliki hasrat untuk melakukan perbuatan baik dalam masyarakat dan terinspirasi oleh mereka (Liden, et al., 2015) Oleh karena itu, penekanan tanpa pamrih mereka, keterlibatan tanpa henti dalam pertumbuhan pengikut dan kepercayaan penuh pada pengikut semuanya bergabung untuk menjadikan mereka sumber daya yang hebat untuk kemajuan organisasi dalam setiap perusahaan. Lebih lanjut, kepemimpinan yang melayani memiliki komponen moral Hoch, et al., (2018) yang menuntut perlakuan yang adil dan etis dari semua pemimpin yang melayani terhadap pengikutnya. Dibandingkan dengan teori kepemimpinan lainnya, seperti kepemimpinan transformasional, perbedaan utama di sini adalah fokus pada kepentingan pengikut. Lebih khusus lagi, kepemimpinan pelayan yang berorientasi pada orang bertujuan untuk menjaga kepentingan ini, berbeda dengan pemimpin transformasional yang berorientasi pada organisasi (Aboramadan, 2021)

Mengingat perannya yang diakui secara luas sebagai prasyarat inovasi, kreativitas telah menarik perhatian jauh dan luas dan dianggap sangat penting dalam penelitian perilaku (Amabile, et al., 1996; Thao, N.P.H. and Kang, 2018). Secara khusus, para sarjana telah secara intensif mempelajari kreativitas pegawai karena telah diidentifikasi secara positif terkait dengan inovasi organisasi, daya saing organisasi, dan kelangsungan hidup organisasi (Amabile, et al., 1996; Lee, et al., 2019). Studi penelitian saat ini menunjukkan bahwa konteks sosial yang ada dalam suatu organisasi sangat penting untuk mendorong kreativitas, terutama dalam hal tipe kepemimpinan yang efektif yang mencakup kepemimpinan yang melayani (Carmeli, et al., 2013; Yoshida, et al., 2014)

### **2.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Servant leadership***

Liden, et al., (2015), merumuskan 3 hal yang mempengaruhi *servant leadership*, antara lain sebagai berikut:

#### **a. *Context and Culture***

Merupakan kondisi dan budaya yang berada dalam lingkungan sebuah organisasi.

#### **b. *Leader Attributes***

Merupakan peran karakter serta kemampuan untuk terwujudnya *servant leadership* yang mencakup pengembangan moral dan kecerdasan emotional.

#### **c. *Followers Receptivity***

Merupakan kondisi lingkungan yang sesuai dengan harapan karyawan agar terwujudnya *servant leadership* yang memberikan efek positif Dengan kinerja pegawai.

### **2.2.3 Indikator *Servant leadership***

Berikut ini adalah indikator *servant leadership* yang dikemukakan oleh Aboramadan, (2021) yaitu:

- 1) *Emotional Healing*, melibatkan sejauh mana pemimpin peduli dengan masalah pribadi dan kesejahteraan pengikut;
- 2) *Creating Value for The Community*, menangkap keterlibatan pemimpin dalam membantu masyarakat di sekitar organisasi serta mendorong pengikut untuk aktif di masyarakat;



- 3) *Conceptual Skills*, mencerminkan kompetensi pemimpin dalam menyelesaikan masalah pekerjaan dan memahami tujuan organisasi;
- 4) *Empowerment*, menilai sejauh mana pemimpin mempercayakan pengikut dengan tanggung jawab, otonomi, dan pengaruh pengambilan keputusan;
- 5) *Helping Subordinates Grow & Succeed*, menangkap sejauh mana pemimpin membantu pengikut mencapai potensi penuh mereka dan berhasil dalam karier mereka;
- 6) *Putting Subordinates first*, menilai sejauh mana pemimpin memprioritaskan pemenuhan kebutuhan pengikut sebelum melayani kebutuhannya sendiri; dan
- 7) *Behaving Ethically*, termasuk menjadi model integritas yang jujur, dapat dipercaya, dan melayani.

## **2.3 Kreativitas Pegawai**

### **2.3.1 Konsep Kreativitas Pegawai**

Secara umum, kreativitas didefinisikan sebagai kemampuan untuk menyajikan perspektif baru, untuk menghasilkan ide-ide baru dan bermakna. Kreativitas juga dapat berarti pegawai menggunakan beragam keterampilan, kemampuan, pengetahuan, pandangan, dan pengalaman mereka yang beragam untuk menghasilkan ide-ide baru untuk pengambilan keputusan, penyelesaian masalah, dan penyelesaian tugas dengan cara yang efisien (Ucar et al., 2021). Menurut Carmeli, et al., (2013), kreativitas pegawai didefinisikan sebagai produksi ide, produk, atau prosedur yang baru atau orisinal, dan memiliki potensi manfaat bagi sebuah organisasi.

Kreativitas pegawai diartikan sebagai penciptaan ide atau solusi baru oleh pegawai yang bermanfaat bagi perusahaan mengenai produk, proses, atau prosedur (Yang et al., 2019). Kreativitas pegawai dipengaruhi oleh faktor individual (berasal dari dalam diri individu) dan faktor kontekstual (berasal dari luar diri individu) (Yang et al., 2019). Faktor individual meliputi keterampilan, proses kreatif, dan motivasi intrinsik, sedangkan faktor kontekstual meliputi lingkungan kerja dan budaya organisasi. Faktor kontekstual secara prinsip dibentuk oleh pemimpin (Pratita & Salendu, 2021).

Dalam beberapa penelitian, kreativitas dianggap sebagai karakteristik pribadi dengan fitur yang mencakup bidang minat yang luas dan tingkat energi yang tinggi (Yang et al., 2019). Kreativitas penting bagi organisasi karena kontribusi kreatif tidak hanya dapat membantu organisasi menjadi lebih efisien dan lebih responsif terhadap peluang, tetapi juga membantu organisasi beradaptasi terhadap perubahan, tumbuh, dan bersaing.

### **2.3.2 Indikator Kreativitas Pegawai**

Item skala pengukuran variabel kreativitas karyawan dalam penelitian ini dikutip dari penelitian sebelumnya Tierney et al., (1999); Aboramadan, (2021) dimana dalam penelitian ini terdapat sembilan (9) item pengukuran yaitu ;

1. Menunjukkan ide orisinalitas dalam pekerjaan
2. Mengambil resiko dalam hal menghasilkan ide-ide baru dalam melakukan pekerjaan.
3. Menemukan kegunaan baru untuk metode atau peralatan yang ada
4. Memecahkan masalah yang menyebabkan kesulitan lain
5. Mencoba ide-ide baru dalam mendekati permasalahan pekerjaan
6. Mengidentifikasi peluang untuk proses baru dalam menghadapi
7. Ide yang dihasilkan terkait pekerjaan yang dapat dioperasikan.
8. Menjadi panutan yang baik untuk kreativitas.
9. Menghasilkan ide-ide perubahan pada pekerjaan.

## **2.4 Iklim Kreatif**

### **2.4.1 Konsep Iklim Kreatif**

Isaksen, et al., (2001); Jufri, (2020) mengemukakan bahwa iklim kreatif adalah iklim dimana mendorong suatu generasi, mempertimbangkan dan menggunakan produk, layanan, serta cara kerja yang baru. Iklim ini mendukung perkembangan, penerimaan dan pemanfaatan dari pendekatan serta konsep yang baru dan berbeda. Amabile et al. (1996) menyebut bahwa iklim merupakan situasi atau pengaturan dari lingkungan kerja yang diamati secara langsung memengaruhi tingkat dan frekuensi perilaku kreatif. Perilaku kreatif adalah kondisi awal untuk sebuah inovasi (Lamers, 2007; Syarifah, 2018).

Iklim kreativitas memberikan dasar untuk interpretasi, mengidentifikasi tujuan penting dan sarana untuk mencapainya, dan menciptakan kekuatan untuk bertindak (Schneider et al., 1988; Aboramadan, 2021). Iklim untuk kreativitas, kemudian, menyangkut sejauh mana di mana individu merasa bahwa kebijakan, praktik, dan prosedur organisasi: menentukan tujuan yang terkait dengan pengembangan produk, ide, layanan, atau proses baru dan sarana untuk berfungsi secara kreatif. Terbatasnya jumlah penelitian yang menyelidiki iklim untuk kreativitas dan inovasi telah memberikan beberapa asosiasi yang jelas yang menghubungkan praktik dan struktur dengan persepsi iklim. Dipercaya bahwa sebagian karena kurangnya kerangka teoritis yang secara akurat menggambarkan konstruksi iklim, kami menggambarkan iklim untuk kreativitas dalam istilah yang lebih spesifik daripada yang telah dilakukan sebelumnya. Kami juga menarik asosiasi antara spesifik dimensi iklim dan kebijakan, praktik, dan prosedur organisasi yang berhubungan dengan kreativitas (Tesluk et al., 1997; Aboramadan, 2021).

### **2.4.2 Indikator Iklim Kreatif**

Menurut Kim & Yoon, (2015); Aboramadan, (2021) iklim untuk kreatif indikatornya adalah :

1. Pengakuan kreativitas:

Organisasi secara terbuka mengakui mereka yang kreatif; sistem penghargaan di sini mendorong pengembangan ide kreatif karyawan.

2. Fleksibilitas untuk berubah:

Organisasi, memperbolehkan pegawai untuk mencoba memecahkan masalah yang sama dengan cara yang berbeda; organisasi ini dapat digambarkan sebagai fleksibel dan terus beradaptasi dengan perubahan.

3. Sumber daya untuk inovasi:

Organisasi menyediakan sumber daya yang memadai yang ditujukan untuk inovasi dalam organisasi

## **2.5 Pengembangan Hipotesis**

### **2.5.1 *Servant leadership* terhadap Kreativitas Pegawai**

Pemimpin yang melayani adalah pemimpin yang berfokus pada orang yang aktivitasnya mengutamakan penekanan pada kepentingan pengikut daripada kepentingan yang bersaing (Hoch, et al., 2018) Perilaku pemimpin yang melayani secara signifikan mempengaruhi perilaku kreatif pegawai. Pemimpin yang melayani mendukung dan mendorong bawahan dengan mendelegasikan mereka, memenuhi kebutuhan mereka dan memaksimalkan upaya penuh mereka. Akibatnya, pemimpin yang melayani berkontribusi untuk meningkatkan motivasi pengikut untuk terlibat dalam tindakan kreatif (Liden, et al., 2015). Pemimpin yang melayani menunjukkan perhatian eksplisit untuk kepentingan dan kebutuhan pengikut mereka daripada kepentingan mereka sendiri. Oleh karena itu, mereka

berhasil menciptakan suasana yang bercirikan rasa saling percaya dan aman (Yoshida, et al., 2014).

Pegawai yang menganggap pemimpin mereka sebagai pelayan lebih mungkin untuk berbagi dan peduli satu sama lain melalui pertukaran yang saling mendukung, sehingga memperkuat keamanan emosional mereka. Akibatnya, risiko mencari metode kreatif untuk pemecahan masalah, oleh karena itu, akan diminimalkan, yang bermanfaat untuk mendorong kreativitas pengikut (Liden, et al., 2015). Hubungan antara pemimpin yang melayani dan kreativitas pengikut dapat dijelaskan dengan teori pertukaran social Cropanzano, R. and Mitchell, (2005) yang menjelaskan bagaimana pengikut bertukar perilaku dan sumber daya pemimpin melalui konsep timbal balik. Menurut teori ini, kepemimpinan pelayan, oleh karena itu, seharusnya berdampak positif pada kreativitas pengikut, karena pengikut lebih mungkin untuk membalas perilaku positif pemimpin pelayan dengan perilaku yang lebih kreatif.

Secara empiris, beberapa penelitian telah meneliti hubungan antara kepemimpinan yang melayani dan dampaknya terhadap kreativitas pengikut (Liden, et al., 2015, Williams, et al., 2017, Yoshida, et al., 2014) Maka hipotesis berikut dapat diajukan:

H1. Kepemimpinan *servant* berdampak positif pada kreativitas pegawai

### **2.5.2 *Servant leadership* terhadap Iklim Kreatif**

Sikap kolektif tempat kerja terhadap suatu organisasi disebut iklim organisasi (Ko, W.H. and Kang, 2019) Iklim organisasi ini berkembang melalui pengalaman sosial dalam organisasi dan berdampak pada perilaku karyawan. Iklim kreativitas, khususnya, dianggap sebagai persepsi yang mendorong pengetahuan dan praktik baru serta proses, prosedur, dan tindakan. Ini termasuk manajemen yang mendorong pengikut untuk menghasilkan solusi baru dan mengambil risiko tanpa khawatir tentang prasangka (Kwon Choi, et al., 2016). Pada kajian Kim & Yoon, (2015) menyoroti bahwa iklim kreativitas ditandai dengan ketersediaan sumber daya yang didedikasikan untuk inovasi, fleksibilitas, sistem penghargaan, dan pengakuan.

Kehadiran pemimpin berperan penting dalam membentuk iklim organisasi. Lebih khusus lagi, jika ada pemimpin yang efektif dalam organisasi, organisasi akan lebih kompetitif, lebih produktif, dan lebih responsif. Ini karena iklim memiliki struktur *top-down* di mana pemimpin mempengaruhi pengikut dan seluruh organisasi. Menurut Eustace, et al., (2019) kepemimpinan berdampak signifikan terhadap iklim organisasi. Lebih khusus, kepemimpinan transformasional telah diidentifikasi sebagai signifikan dalam mempengaruhi iklim organisasi kreatif yang mendorong perilaku kreatif pengikut (Mohamed, 2018). Pemimpin pelayan yang berkualitas dapat mendukung lingkungan berbasis pembelajaran yang ditandai dengan toleransi, kerendahan hati dan kepercayaan, yang pada gilirannya menumbuhkan kreativitas dan inovasi (Van Dierendonck, D. and Rook, 2010). Hipotesis yang dirumuskan adalah:

H2. Kepemimpinan *servant* berdampak positif terhadap iklim kreativitas

### **2.5.3 Iklim Kreatif terhadap Kreativitas Pegawai**

Para peneliti telah membuat kemajuan substansial dalam mengenali faktor-faktor yang dapat mendorong kreativitas pengikut untuk menguntungkan organisasi, emungkinan dimotivasi oleh keharusan organisasi untuk kreativitas dan inovasi (Teresa M Amabile et al., 2016). Memang, penelitian telah mengungkapkan bahwa faktor pribadi dan lingkungan seperti dukungan organisasi khususnya sangat penting. Meskipun hasil penelitian utama

menunjukkan bahwa lingkungan kerja memainkan peran penting dalam kreativitas beberapa ahli telah menyoroiti peran iklim (Tesluk et al., 1997; West, 2012).

Ketersediaan dukungan organisasi, bila dipenuhi dengan fasilitas dan sumber daya yang diperlukan, juga memberikan kontribusi positif dalam konteks. Selain itu, Porzse, et al., (2012) mengakui iklim organisasi memainkan peran utama dalam meningkatkan inovasi. Secara spesifik, Amabile, (1997) ada komponen sosial dan psikologis yang diperlukan untuk mendorong seorang individu untuk menghasilkan karya kreatif. Selain motivasi intrinsik dan proses yang berhubungan dengan kreativitas, teori ini menyoroiti bahwa komponen lingkungan kerja sangat penting untuk merangsang inovasi dan kreativitas. Oleh karena itu, ketika pengikut merasa bahwa iklim kreatif mereka mendukung kebebasan, fleksibilitas, dan berbagi informasi, pada saat yang sama mengakui upaya mereka dalam hal penghargaan dan penghargaan, mereka menjadi lebih rentan untuk mengambil bagian dalam tindakan kreatif ( Amabile, 1997; Amabile et al., 2016). Hipotesis yang dirumuskan adalah:

H3. Iklim untuk kreatif berdampak positif pada kreativitas pegawai

#### 2.5.4 Peran Mediasi Iklim Kreatif pada *Servant leadership* terhadap Kreativitas Pegawai.

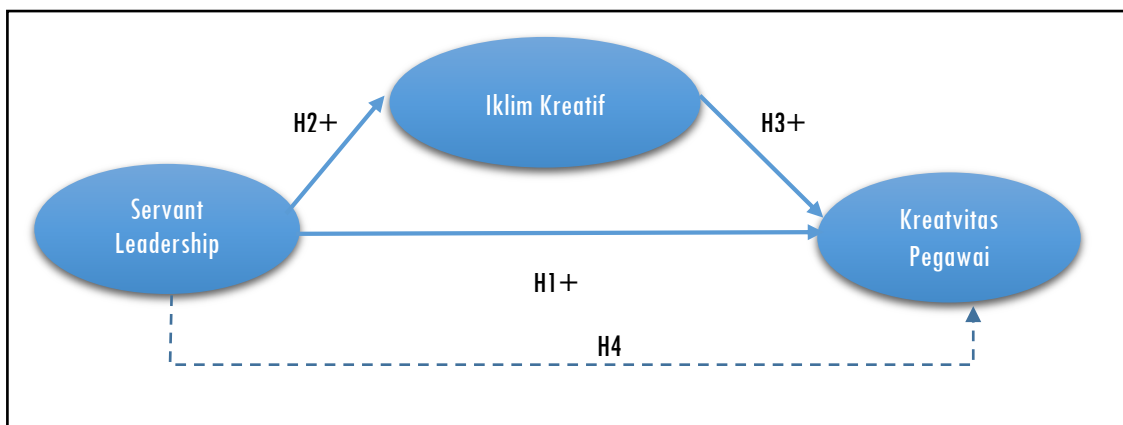
Bahwa kepemimpinan pelayan berdampak positif pada iklim kreativitas dan iklim kreativitas mempengaruhi kreativitas pengikut, dapat diasumsikan bahwa iklim kreativitas dapat memainkan peran mediasi dalam hubungan tersebut di atas. Karyawan yang bekerja pada lingkungan organisasi membutuhkan tugas dan tantangan non-klasik membutuhkan kesempatan belajar, pertumbuhan pribadi, penghargaan dan dukungan. Yang terakhir dapat dicapai dalam situasi di mana iklim kreativitas diakui. Secara empiris, beberapa penelitian telah menyelidiki peran mediasi iklim organisasi dalam penelitian kepemimpinan

Hassi, (2019) menemukan bahwa hubungan antara pemberdayaan kepemimpinan dan inovasi manajemen dimediasi oleh iklim kreativitas. Hosseini, et al., (2003) menemukan bahwa hubungan antara sumber daya organisasi dan inovasi tidak langsung dan dimediasi oleh iklim untuk inovasi, sementara Paulsen, et al., (2013) menemukan bahwa dukungan yang dirasakan organisasi memediasi hubungan kepemimpinan transformasional-inovasi. Terakhir, Sethibe, et al., (2018) menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan (transformasionaltransaksional) dan perilaku inovatif dimediasi oleh iklim organisasi. Hipotesis yang dirumuskan adalah:

H4. Iklim kreatif memediasi *servant leadership* terhadap kreativitas pegawai.

#### 2.6 Model Penelitian

Berdasarkan pengembangan hipotesis di atas, maka model penelitian ini adalah :



## Gambar 1 Model Penelitian

### 2.7 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2 Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti, Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
1	Aboramadan, 2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kreativitas,</li> <li>• Iklim untuk kreativitas,</li> <li>• Kepemimpinan yang melayani</li> </ul>	Hasil iklim kreativitas sebagai mediator parsial dalam hubungan antara kepemimpinan yang melayani dan kreativitas pengikut
2	Yang et al., 2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan yang melayani,</li> <li>• Kreativitas karyawan,</li> <li>• Identifikasi tim,</li> <li>• Kolektivisme horizontal,</li> <li>• Kolektivisme vertikal</li> </ul>	Identifikasi tim pengikut secara parsial memediasi hubungan antara kepemimpinan yang melayani dan kreativitas karyawan. Kolektivisme horizontal memoderasi hubungan antara kepemimpinan yang melayani dan identifikasi tim pengikut; kolektivisme vertikal juga memoderasi hubungan antara kepemimpinan yang melayani dan identifikasi tim pengikut; Efek mediasi yang dimoderasi dari identifikasi tim pada hubungan antara kepemimpinan yang melayani dan kreativitas karyawan tidak signifikan.
3	Karatepe et al., 2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perilaku inovatif,</li> <li>• Kepemimpinan servant,</li> <li>• Inovasi manajemen,</li> <li>• Iklim untuk kreativitas</li> </ul>	Iklim kreativitas memediasi dampak kepemimpinan servant pada manajemen inovasi dan perilaku inovatif. Praktik kepemimpinan servant yang berhasil memungkinkan organisasi memiliki iklim untuk kreativitas, yang, pada gilirannya, mengarah pada inovasi manajemen dan perilaku inovatif. Perilaku inovatif karyawan mendorong inovasi manajemen.
	Thao & Kang, 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kreativitas,</li> <li>• Kepemimpinan Servant,</li> <li>• Kompetensi,</li> <li>• Dukungan organisasi</li> </ul>	Hasilnya menunjukkan bahwa kompetensi pengikut adalah mediator yang signifikan dari hubungan antara kepemimpinan yang melayani dan pengikut kreativitas. Selanjutnya, dukungan organisasi memiliki peran mediasi yang dimoderasi, sehingga hubungan yang dimediasi (yaitu, kepemimpinan yang melayani, kompetensi, dan kreativitas) lebih menonjol di bawah dukungan

No	Peneliti, Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
			organisasi tinggi daripada di bawah dukungan organisasi rendah
5.	Yang et al., 2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan servant,</li> <li>• Kreativitas karyawan,</li> <li>• Efikasi diri kreatif,</li> <li>• Kreativitas tim,</li> <li>• Ketangguhan tim,</li> <li>• Jarak kekuatan tim</li> </ul>	Kepemimpinan yang melayani mempromosikan efikasi diri kreatif karyawan dan kemandirian tim, yang memungkinkan promosi simultan kreativitas karyawan dan kreativitas tim. Jarak kekuatan tim juga memoderasi hubungan antara kepemimpinan yang melayani dan kemandirian tim

### 3. Metode Penelitian

#### 3.1 Populasi Dan Sampel

##### a. Populasi

Populasi adalah jumlah keseluruhan dari unit yang akan diteliti yang merupakan sekumpulan unsur atau elemen yang menjadi informasi serta diharapkan mampu menjawab permasalahan dalam penelitian (Sugiyono, 2019). Populasi dalam kajian ini adalah pegawai Kantor Sekretariat DPRD Kabupaten Tegal dengan jumlah 31 orang pegawai yang seluruhnya akan dijadikan responden dalam kajian ini.

##### b. Sampel

Metode pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan sampel jenuh. Sehingga berdasarkan perhitungan sampel jenuh dengan jumlah responden 31 seluruh pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Tegal.

#### 3.2 Definisi Operasional dan Indikator Variabel

**Tabel 3 Definisi Variabel dan Indikator Variabel**

No	Variabel	Definisi	Indikator
1	<i>Servant leadership</i> (X)	Pemimpin yang melayani adalah pemimpin yang berfokus pada orang yang aktivitasnya mengutamakan penekanan pada kepentingan pengikut daripada kepentingan yang bersaing (Aboramadan, 2021)	Indikator <i>servant leadership</i> yaitu: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Peduli dengan masalah pribadi dan kesejahteraan pegawai;</li> <li>2. Peduli membantu pada masyarakat di sekitar organisasi serta mendorong pegawai aktif di masyarakat;</li> <li>3. Berkompetensi dalam menyelesaikan masalah pekerjaan dan memahami tujuan organisasi;</li> <li>4. Percayakan pada pegawai melalui tanggung jawab, otonomi, dan pengaruh pengambilan keputusan;</li> <li>5. Membantu pegawai mencapai potensi penuh dalam karier;</li> <li>6. Memprioritaskan pemenuhan kebutuhan pegawai sebelum melayani kebutuhannya sendiri;</li> <li>7. Berintegritas, jujur, dapat dipercaya, dan melayani</li> </ol>

No	Variabel	Definisi	Indikator
			(Aboramadan, 2021)
2	Kreativitas Pegawai (Y)	Kreativitas pegawai diartikan sebagai penciptaan ide atau solusi baru oleh pegawai yang bermanfaat bagi perusahaan mengenai produk, proses, atau prosedur (Yang et al., 2019).	Indikator Kreatifitas pegawai yaitu ; 1. Menunjukkan ide orisinalitas dalam pekerjaan 2. Mengambil resiko dalam hal menghasilkan ide-ide baru dalam melakukan pekerjaan. 3. Menemukan kegunaan baru untuk metode atau peralatan yang ada 4. Memecahkan masalah yang menyebabkan kesulitan lain 5. Mencoba ide-ide baru dalam mendekati permasalahan pekerjaan 6. Mengidentifikasi peluang untuk proses baru dalam menghadapi 7. Ide yang dihasilkan terkait pekerjaan yang dapat dioperasikan. 8. Menjadi panutan yang baik untuk kreativitas. 9. Menghasilkan ide-ide perubahan pada pekerjaan (Tierney et al., 1999; Aboramadan, 2021)
3	Iklm Kreatif (M)	Iklm kreatif adalah iklim dimana mendorong suatu generasi, mempertimbangkan dan menggunakan produk, layanan, serta cara kerja yang baru. Isaksen, et al., (2001); Jufri, (2020)	Indikator iklim kreatif adalah: 1. Organisasi ini secara terbuka mengakui mereka yang kreatif; 2. Sistem penghargaan organisasi mendorong pengembangan ide kreatif. 3. Organisasi memperbolehkan pegawai mencoba memecahkan masalah yang sama dengan cara yang berbeda; 4. Organisasi fleksibel dan terus beradaptasi dengan perubahan. 5. Tersedianya sumber daya yang memadai untuk inovasi pegawai dalam organisasi (Aboramadan, 2021)

### 3.3 Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan metode *Partial Least Square (PLS)* menggunakan *software SmartPLS* versi 3. *PLS* adalah salah satu metode penyelesaian *Structural Equation Modeling (SEM)* yang dalam hal ini lebih dibandingkan dengan teknik-teknik *SEM* lainnya. *SEM* memiliki tingkat fleksibilitas yang lebih tinggi pada penelitian yang menghubungkan antara teori dan data, serta mampu melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten sehingga sering digunakan oleh peneliti yang berfokus pada ilmu sosial. *Partial Least Square* merupakan metode analisis yang cukup kuat karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Data juga tidak harus berdistribusi normal multivariat (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama), sampel tidak harus besar (Ghozali, 2016).

### 3.3.1 Uji Kelayakan Instrumen (Outer Model)

Model pengukuran pada Analisis *SmartPLS* ini berfungsi untuk keterkaitan variabel laten dengan beberapa indikatornya. Model pengukuran terbagi menjadi dua pengujian yaitu uji validitas dan uji reliabilitas.

#### 1. Uji Validitas

Validitas menunjukkan suatu kebenaran dari pernyataan kuesioner. Validitas dalam pengujiannya terdiri dari uji validitas konvergen dan nilai AVE. Uji validitas konvergen dapat dilakukan dengan melihat nilai *outer loading* dengan ketentuan harus lebih besar dari nilai kritis 0,7. Sementara nilai AVE menunjukkan kemampuan variabel dalam menjelaskan varians yang berasal dari indikatornya dengan ketentuan lebih besar dari nilai kritis yaitu sebesar 0,5.

#### 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan kemampuan kuesioner dalam stabilitas data yang diperoleh. Reliabilitas dalam pengujiannya terdiri dari reliabilitas komposit dengan nilai kritis sebesar 0,8 dan nilai *Cronbach's Alpha* dengan ketentuan nilai kritis sebesar 0,7 (Santosa, 2018).

### 3.3.2 Model Struktural (Inner Model)

*Goodness of Fit* Model diukur menggunakan *R-square* variabel laten dependen dengan interpretasi yang sama dengan regresi; *Q-Square predictive relevance* untuk model struktural, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-square*  $> 0$  menunjukkan model memiliki *predictive relevance*; sebaliknya jika nilai *Q-Square*  $\leq 0$  menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance* (Santosa, 2018).

### 3.3.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan analisis full model *structural equation modeling* (SEM) dengan *smartPLS*. Dalam full model *structural equation modeling* selain mengkonfirmasi teori, juga menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antara variabel laten (Ghozali, 2016). Pengujian hipotesis dengan melihat nilai perhitungan *Path Coefisien* pada pengujian inner model. Hipotesis dikatakan diterima apabila nilai T statistik lebih besar dari T tabel 1,96 ( $\alpha$  5%) yang berarti apabila nilai T statistik setiap hipotesis lebih besar dari T tabel maka dapat dinyatakan diterima atau terbukti. Untuk menentukan sifat mediasi dengan menggunakan nilai Variance Accounted For (VAF) apabila nilai VAF  $< 20\%$  maka dinyatakan bahwa variabel yang memediasi tidak berperan memediasi. Selanjutnya apabila nilai VAF berada pada interval  $20\% < VAF < 80\%$  maka variabel mediasi dapat memediasi dengan sifat *partial mediation* dan apabila nilai VAF  $> 80\%$  maka dinyatakan bahwa variabel memediasi terbukti dapat memediasi dengan sifat *full mediation* (Sholihin, M. & Ratmono, 2013)