



**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
KEPEMIMPINAN YANG MELAYANI PADA KREATIVITAS DENGAN
KEPERCAYAAN PADA PEMIMPIN SEBAGAI VARIABEL PEMEDIASI
(Studi Pada Karyawan PDAM Kabupaten Kudus)**

SKRIPSI

**disusun sebagai salah satu syarat
untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi
Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia**

**Oleh
Nabila Aninditriana
7311416080**

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
2020**

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi ini telah disetujui oleh Pembimbing untuk diajukan ke sidang panitia ujian skripsi pada:

Hari : Selasa
Tanggal : 25 Agustus 2020

Mengetahui,
Ketua Jurusan Manajemen



Dorojatun Prihandono, S.E., M.M., Ph.D
NIP. 197311092005011001

Pembimbing

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Nury Ariani Wulansari".

Nury Ariani Wulansari, S.E., M.Sc.
NIP. 198501082009122004

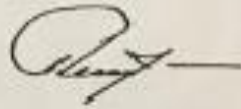
PENGESAHAN

Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang pada :

Hari : Senin

Tanggal : 28 September 2020

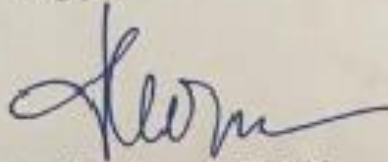
Penguji I



Dra. Palupiningdyah, M.Si

NIP. 195208042017092258

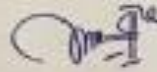
Penguji II



Desti Ranihusna, S.E, MM

NIP. 198408272014042002

Penguji III



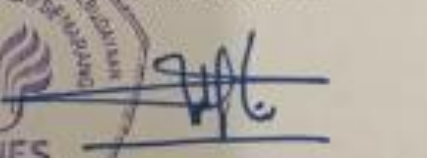
Nury Ariani Wulansari, S.E., M.Sc

NIP. 198501082009122004

Mengetahui,



Dekan Fakultas Ekonomi



Drs. Heri Yanto, M. B. A., Ph.D

NIP. 196307181987021001

PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Nabila Aninditriana

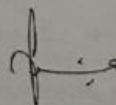
NIM : 7311416080

Tempat, Tanggal Lahir : Kudus, 17 Februari 1998

Alamat : RT 05 RW 02 Desa Mejobo Kec.Mejobo
Kab.Kudus, Jawa Tengah

Menyatakan bahwa yang tertulis di dalam skripsi ini benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila di kemudian hari terbukti skripsi ini adalah hasil jiplakan dari karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, Agustus 2020



Nabila Aninditriana

NIM. 7311415182

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto

Karena sesungguhnya sesudah ada
kesulitan pasti akan ada kemudahan
(QS. Al-Insyirah Ayat 5-6)

Persembahan

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Orang tua tercinta, Bapak Bambang
Suyono dan Ibu Dwi Wahyuni Fitri
atas dukungan serta doa yang tiada
henti
2. Almamaterku FE UNNES

PRAKATA

Puji dan syukur kami panjatkan ke hadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan yang Melayani pada Kreativitas Melalui Kepercayaan pada Pemimpin sebagai Variabel Pemediasi (Studi pada Karyawan PDAM Kabupaten Kudus)”.

Penyusunan Skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan program strata satu (S1) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan ini banyak pihak yang memberikan bantuan, dukungan, bimbingan, serta doa, untuk itu penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Fathur Rokhman, M.Hum., selaku Rektor Universitas Negeri Semarang.
2. Drs. Heri Yanto, M.B.A., Ph.D., selaku dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang.
3. Dorojatun Prihandono, S.E., M.M., Ph.D., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang.
4. Nury Ariani W., S.E., M.Sc., dosen pembimbing skripsi yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran dalam memberikan bimbingan serta pengarahan kepada penulis selama penyusunan skripsi ini.
5. Bapak dan Ibu dosen yang telah membimbing penulis selama menuntut ilmu di Program S1 Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang.

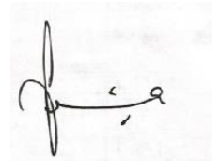
6. Orang tua tercinta dan keluarga besar, Bapak Bambang Suyono dan Ibu Dwi Wahyuni Fitri, serta adik saya Marsya Syafiqoh.
7. Teman-teman Manajemen, terutama angkatan 2016 yang telah memberikan bantuan, harapan, motivasi, doa, semangat dan saran-saran dalam penyusunan skripsi ini.
8. Teman-teman seperjuanganku selama masa kuliah Mardiana, Novi, Maudy, Indah, Hilda, Azza, Izza, Anies, Annisa, dan Nafik yang telah memberikan dukungan serta doa dalam penyusunan skripsi.

Semoga dengan membaca skripsi ini dapat memberi manfaat bagi kita semua, dalam hal ini dapat menambah wawasan yang bermanfaat. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini jauh dari kesempurnaan karena keterbatasan, kemampuan, waktu, pengetahuan kami yang masih terbatas. Oleh karena itu, kritik dan saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan untuk lebih sempurnanya penyusunan skripsi ini.

Atas semua perhatian dari segala pihak yang telah membantu penulis dalam menyusun skripsi ini, penulis ucapkan terima kasih.

Semarang, Agustus 2020

Penulis,



Nabila Aninditriana

ABSTRAK

Aninditriana, Nabila. 2020. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan yang Melayani pada Kreativitas dengan Kepercayaan pada Pemimpin sebagai Pemediasi (Studi pada Karyawan PDAM Kabupaten Kudus). Skripsi, Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang. Pembimbing: Nury Ariani Wulansari, S.E., M.Sc.

Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan yang Melayani, Kreativitas, Kepercayaan pada Pemimpin.

Kreativitas karyawan merupakan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan untuk menghasilkan suatu kebaruan yang memiliki nilai lebih dan kebermanfaatannya yang sebelumnya belum ada, dan dapat diterapkan dalam pekerjaan. Ide-ide kreatif tersebut berupa barang/produk, jasa, alat atau teknologi, sistem, serta prosedur untuk keberlangsungan organisasi atau perusahaan. Kreativitas karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti kepemimpinan transformasional, kepemimpinan yang melayani, dan kepercayaan pada pemimpin. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh mediasi kepercayaan pada pemimpin dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan yang melayani pada kreativitas karyawan.

Populasi dalam penelitian ini yaitu karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Kudus. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan *proportionate stratified random sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 120 karyawan. Metode analisis data menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) dengan alat analisis berupa SmartPLS 3.0.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan pada kreativitas karyawan namun memiliki pengaruh signifikan pada kepercayaan pada pemimpin, sedangkan kepemimpinan yang melayani memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kreativitas karyawan dan kepercayaan pada pemimpin. Kemudian, ketika dimediasi oleh kepercayaan pada pemimpin, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan pada kreativitas karyawan dan kepemimpinan yang melayani berpengaruh signifikan pada kreativitas karyawan.

Simpulan dari penelitian ini yaitu kepemimpinan transformasional dapat berpengaruh secara langsung pada kreativitas karyawan, namun pengaruh yang diberikan tidak cukup kuat. Pengaruh tersebut dapat diperkuat dengan adanya mediasi kepercayaan pada pemimpin. Sedangkan kepemimpinan yang melayani memiliki pengaruh yang semakin kuat pada kreativitas karyawan melalui mediasi kepercayaan pada pemimpin. Saran untuk karyawan agar dapat menjalin hubungan yang baik dengan pimpinan, guna dapat menciptakan kemistri dalam menumbuhkan kreativitas.

ABSTRACT

Aninditriana, Nabila. 2020. Effect of Transformational Leadership and Servant Leadership on Creativity with Trust in Leader as a Pemediation (Case Study at PDAM Kabupaten Kudus). Thesis, Department of Management, Faculty of Economics. Universitas Negeri Semarang. Advisor: Nury Ariani Wulansari, S.E., M.Sc.

Keywords: Transformational Leadership, Servant Leadership, Creativity, Trust in Leader.

Employee creativity is the ability possessed by employees to produce novelty which has added value and benefits that previously did not exist, and can be applied in work. These creative ideas are in the form of goods / products, services, tools or technology, systems, and procedures for the sustainability of the organization or company. Employee creativity is influenced by several factors such as transformational leadership, servant leadership, and trust in the leader. This study aims to examine the influence of trust mediation on leaders in the relationship between transformational leadership and serving leadership on employee creativity.

The population in this study were employees of the Regional Drinking Water Company (PDAM) in Kudus Regency. The sampling technique in this study was using proportionate stratified random sampling with a sample size of 120 employees. Methods of data analysis using the Structural Equation Model (SEM) with analysis tools in the form of SmartPLS 3.0.

The results of this study indicate that transformational leadership has a positive but insignificant effect on employee creativity but has a significant effect on trust in leaders, while servant leadership has a positive and significant effect on employee creativity and trust in leaders. Then, when mediated by trust in the leader, transformational leadership has a significant effect on employee creativity and serving leadership has a significant effect on employee creativity.

The conclusion of this research is that transformational leadership can directly influence employee creativity, but the influence is not strong enough. This influence can be strengthened by the mediation of trust in the leader. Meanwhile, serving leadership has a stronger influence on employee creativity through mediating trust in the leader. Suggestions for employees to establish good relationships with leaders, in order to create chemistry in fostering creativity.

DAFTAR ISI

JUDUL	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
PRAKATA	vi
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I: PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah	19
1.3 Cakupan Masalah	20
1.4 Perumusan Masalah	21
1.5 Tujuan Penelitian	23
1.6 Manfaat Penelitian	24
1.7 Orisinalitas Penelitian	26
BAB II: KAJIAN PUSTAKA	28
2.1 Teori Utama (Grand Theory).....	28
1. Teori Struktur Intelek (Structure of Intellect Theory)	28
2. Teori Keterikatan Dyad Vertikal	30
3. Teori Konstruktif	31
4. Teori Pertukaran Sosial	32
2.2 Variabel Penelitian.....	33
1. Kreativitas Karyawan (Employee Creativity)	33
2. Kepercayaan pada Pemimpin	35
3. Kepemimpinan Transformasional.....	37

4. Kepemimpinan yang Melayani.....	40
2.3 Penelitian Terdahulu	43
2.4 Kerangka Berpikir.....	47
1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Kreativitas Karyawan	47
2. Pengaruh Kepemimpinan yang Melayani pada Kreativitas Karyawan	49
3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Kepercayaan pada Pemimpin	50
4. Pengaruh Kepemimpinan yang Melayani pada Kepercayaan pada Pemimpin ..	51
5. Pengaruh Kepercayaan pada Pemimpin pada Kreativitas Karyawan	53
6. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Kreativitas Karyawan melalui Kepercayaan pada Pemimpin	54
7. Pengaruh Kepemimpinan yang Melayani (Servant Leadership) pada Kreativitas Karyawan melalui Kepercayaan pada Pemimpin.....	55
2.5 Hipotesis Penelitian.....	58
BAB III: METODOLOGI PENELITIAN	63
3.1 Jenis dan Desain Penelitian	63
3.2 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel.....	64
1. Populasi	64
2. Sampel.....	65
3. Teknik Pengambilan Sampel.....	66
3.3 Operasi Variabel Penelitian.....	68
1. Variabel Independen	68
2. Variabel Dependen.....	69
3. Variabel Mediasi.....	70
3.4 Teknik Pengumpulan Data	71
1. Survei	71
2. Observasi	72
3.5 Metode Analisis Data.....	73
1. Uji Statistik Deskriptif	73
3.6 Uji Instrumen	74
1. Validitas Instrumen.....	75

2. Validitas Diskriminan	76
3.7 Uji Hipotesis	77
BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN	80
4.1 Hasil Penelitian.....	80
1. Karakteristik Responden	80
2. Hasil Analisis Deskriptif	82
4.2 Pengujian Hipotesis.....	91
1. Pengujian Outer Model	91
2. Pengujian Inner Model.....	97
4.3 Pembahasan	105
1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Kreativitas Karyawan	105
2. Pengaruh Kepemimpinan yang Melayani pada Kreativitas Karyawan	106
3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Kepercayaan pada Pemimpin	108
4. Pengaruh Kepemimpinan yang Melayani pada Kepercayaan pada Pemimpin	110
5. Pengaruh Kepercayaan pada Pemimpin pada Kreativitas Karyawan	112
6. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Kreativitas Karyawan melalui Kepercayaan pada Pemimpin	114
7. Pengaruh Kepemimpinan yang Melayani pada Kreativitas Karyawan melalui Kepercayaan pada Pemimpin	115
BAB V: PENUTUP	117
5.1 Kesimpulan.....	117
5.2 Saran.....	119
1. Saran Teoretis	119
2. Saran Praktis	120
DAFTAR PUSTAKA	121
LAMPIRAN	130

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Research Gap	12
Tabel 1.2 Studi Pendahuluan Kreativitas Karyawan	17
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	43
Tabel 3.1 Unit Kerja PDAM Kabupaten Kudus.....	64
Tabel 3.2 Ukuran Karyawan PDAM Kabupaten Kudus.....	66
Tabel 3.3 Tabel Angka Random.....	67
Tabel 3.4 Indeks Skala Likert.....	72
Tabel 3.5 Kriteria Nilai Internal	74
Tabel 3.6 Parameter Uji Validitas Konvergen dalam Model Pengukuran PLS	75
Tabel 3.7 Parameter Uji Validitas Diskriminan dalam Model Pengukuran PLS ..	76
Tabel 3.8 <i>Rule of Thumb</i> Evaluasi Model Pengukuran Indikator Reflektif.....	81
Tabel 3.9 Ringkasan <i>Rule of Thumb</i> Evaluasi Model Struktural	83
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	80
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur	80
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	81
Tabel 4.4 Kriteria Nilai Interval	83
Tabel 4.5 Analisis Deskriptif Persepsi Kreativitas Karyawan	83
Tabel 4.6 Kriteria Nilai Indeks Persepsi Kreativitas Karyawan.....	84
Tabel 4.7 Analisis Deskriptif Kepemimpinan Transformasional.....	85
Tabel 4.8 Kriteria Nilai Indeks Kepemimpinan Transformasional	86
Tabel 4.9 Analisis Deskriptif Kepemimpinan yang Melayani	87
Tabel 4.10 Kriteria Nilai Indeks Kepemimpinan yang Melayani	88

Tabel 4.11 Analisis Deskriptif Kepercayaan pada Pemimpin.....	89
Tabel 4.12 Kriteria Nilai Indeks Kepercayaan pada Pemimpin.....	90
Tabel 4.13 Indikator/Item Pertanyaan yang Dikeluarkan	93
Tabel 4.14 <i>Outer Model (Weight or Loading)</i> Hasil Final.....	93
Tabel 4.15 Nilai AVE	94
Tabel 4.16 Nilai Cross Loading.....	95
Tabel 4.17 Nilai Akar AVE	95
Tabel 4.18 <i>Composite Reliability</i> dan <i>Cronbach Alpha</i>	96
Tabel 4.19 Effect Size (F^2).....	98
Tabel 4.20 <i>Predictive Relevance</i> (Q^2).....	99
Tabel 4.21 R-Square	100
Tabel 4.22 Hasil Path Coefficients Direct Effect	108
Tabel 4.23 Hasil Path Coefficients Indirect Effect.....	101
Tabel 4.24 Ringkasan Pengujian Hipotesis.....	103

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir	57
Gambar 4.1 Hasil Model Penelitian.....	92

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sejalan dengan arus globalisasi dalam lingkungan bisnis yang terus mengalami perubahan dari waktu ke waktu, maka suatu organisasi dituntut untuk dapat menyesuaikan perubahan tersebut. Perubahan-perubahan yang ada memaksa suatu organisasi bersaing satu sama lain untuk mencapai keunggulan kompetitif. Suatu organisasi diharapkan mampu mengikuti perubahan yang ada guna dapat mempertahankan eksistensinya dalam jangka panjang melalui strategi untuk mencapai keberhasilan yang menjadikan organisasi tetap tumbuh dan berkembang (Fadzil et al., 2019: 87).

Dalam mempertahankan eksistensi suatu organisasi tentu melalui beberapa upaya yang dapat dilakukan. Salah satunya yakni dengan peran dari sumber daya manusia yang dimiliki oleh suatu organisasi untuk menentukan sebuah keberhasilan dalam persaingan kompetitif (Gupta et al., 2017: 16). Ketika suatu organisasi mampu mengelola aset tersebut dengan baik, maka perusahaan mampu untuk bertahan serta berkembang dalam persaingan global yang nantinya akan menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan (Barney & Wright, 1998: 32). Proses pembelajaran dan pengembangan pribadi dalam diri karyawan menjadi sesuatu hal yang penting bagi organisasi. Pengembangan sumber daya manusia diperlukan dalam menyeleraskan tuntutan perubahan yang ada melalui pengetahuan maupun keterampilan (Kleine et al., 2019: 980).

Kehidupan organisasi terus mengalami perkembangan dan perubahan, sehingga suatu organisasi tidak mampu memprediksi akan kestabilan dalam lingkungan bisnis yang terus mengalami perubahan. Ketidakpastian akan hal tersebut membuat organisasi berbenah untuk melakukan sebuah cara dalam menciptakan kreativitas (Javed et al., 2018: 388). Organisasi telah menyadari bahwa di masa sekarang sedang berada di dalam sebuah tekanan tinggi pada perubahan situasi bisnis yang meliputi: meningkatnya globalisasi, laju persaingan, dan perubahan teknologi. Oleh karena itu, organisasi sangat membutuhkan sumbangan akan pembaharuan berupa ide-ide kreatif, ataupun penemuan-penemuan lain yang terbaru guna membangun organisasi ke arah yang lebih baik (Part, 2010: 5).

Kreativitas karyawan diprediksi mampu menjadi upaya keberlanjutan organisasi dalam menghadapi tantangan serta perubahan yang ada. Maka organisasi melakukan upaya dalam mendorong karyawan untuk dapat berperilaku kreatif (He & Wong, 2004: 3). Adanya pengembangan melalui lingkungan kreatif, dapat memicu serta mendorong karyawan untuk menghasilkan perilaku kerja kreatif secara konsisten (Mittal & Dhar, 2015: 895). Perilaku kreativitas karyawan dianggap menjadi sesuatu yang bersifat inti dan dianggap mempunyai nilai lebih. Maka pengembangan sumber daya manusia dalam bentuk perilaku kreativitas karyawan akan menumbuhkan ide-ide terbaru yang sebelumnya belum ada, sehingga memunculkan inovasi serta nilai lebih yang mampu mendorong daya saing organisasi. (Javed et al., 2018: 389).

Kreativitas merupakan sesuatu hal yang bersifat baru, dan juga berguna akan kemanfaatan yang dimiliki (Fang & Lin, 2017: 2). Kreativitas adalah produksi atas sebuah kebaruan, dan ide-ide berguna yang dihasilkan oleh individu atau sekelompok kecil individu yang bekerja bersama, juga disebutkan bahwa inovasi organisasi adalah sebuah kesuksesan dari penerapan kreativitas yang ada dalam organisasi (Amabile, 1988: 126). Hal ini jelas membedakan definisi inovasi dan kreativitas yang sering dianggap sebagai sesuatu yang sama. Kreativitas tidak hanya dipandang sebagai hal yang bersifat baru, namun lebih mengarah pada nilai lebih yang dihasilkan dari adanya kebaruan tersebut yang berdampak pada proses berjalannya organisasi (Zhang & Zhou, 2014: 3)

Pada penelitian sebelumnya menyebutkan bahwa saat ini kreativitas menjadi sesuatu hal yang menjadi pusat perhatian. Kreativitas telah terbukti memiliki efek vital pada tingkat daya saing organisasi (Doğru, 2018: 1542). Terlebih organisasi sangat membutuhkan sumbangan akan kebaruan berupa ide-ide kreatif, ataupun penemuan-penemuan lain yang terbarukan guna membangun organisasi ke arah yang lebih baik (Part, 2010: 5). Namun, kreativitas karyawan tidak terbentuk begitu saja dalam diri karyawan. Kreativitas karyawan dapat terbentuk dengan adanya peranan dari seorang pemimpin melalui gaya kepemimpinan yang diterapkan (Mumford et al., 2002: 706). Karakteristik seorang pemimpin yang dapat menstimulasi dan memotivasi karyawan untuk memulai berpikir dengan cara baru untuk mencapai solusi sehingga dapat menghasilkan perilaku kreatif. Pada akhirnya karyawan akan merasa termotivasi

secara intrinsik atas dorongan dari pemimpin (Louisiana & Tierney, 1999: 595). Selain itu, pemimpin memiliki peranan penting di tempat kerja, yang memiliki pengaruh besar terhadap faktor terciptanya kreativitas karyawan (Liden et al., 2014: 1437).

Dari berbagai macam bentuk gaya kepemimpinan yang ada, kepemimpinan transformasional disebut mampu mendorong serta menciptakan adanya kreativitas karyawan (Rahman, 2017: 715). Hal ini didukung dengan pernyataan dalam penelitian lain bahwa selama dalam kurun waktu dua dekade terakhir, kepemimpinan transformasional atau *transformational leadership* berdampak pada hasil kerja karyawan seperti komitmen organisasi, kinerja, juga termasuk kreativitas karyawan (Tejeda et al., 2001: 31). Konsisten dengan penelitian lain yang menyatakan bahwa agar ide-ide kreatif karyawan mampu tercipta maka diperlukan adanya dukungan serta peran dari seorang pemimpin, mengingat pemimpin memiliki pengaruh yang besar (Afsar & Masood, 2018: 40). Sejalan dengan hal tersebut, kepemimpinan transformasional menunjukkan efek pada pola perilaku karyawan yang beragam dan mampu mendorong karyawan untuk berpikir secara kreatif. Sehingga hal tersebut mampu mendukung secara penuh pengaruh positif antara kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan (Mittal & Dhar, 2015: 902). Penelitian lain juga mengkonfirmasi adanya hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan kreativitas karyawan (No & Gashema, 2019: 153).

Perilaku kepemimpinan transformasional mewakili bentuk kepemimpinan yang paling aktif dan efektif, suatu bentuk di mana para pemimpin berhubungan

erat dengan para pengikut, yang juga memotivasi pengikut secara lebih (Rubin, 2005: 845). Kepemimpinan transformasional juga memiliki visi yang jelas bagi organisasi dan juga memiliki keterampilan untuk mendorong karyawan untuk mulai berpikir dalam cara baru (Mccall, 1986: 481). Ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional cenderung mendorong pengikut untuk memberikan hasil yang mampu melampaui harapan, dimungkinkan dengan tingkat keyakinan yang tinggi. Karakteristik dasar kepemimpinan transformasional akan menjadi solusi untuk memajukan perilaku kreatif di tempat kerja. Dengan dorongan serta motivasi yang diberikan oleh seorang pemimpin transformasional mampu memicu pengikut untuk berperilaku lebih dalam bentuk kreativitas (Khalili, 2016: 3). Hal tersebut diperkuat dengan adanya pengaruh antara kepemimpinan transformasional positif dan signifikan dengan kreativitas karyawan (Khalili, 2016: 10).

Bukti dari penelitian lain menggaris bawahi pentingnya perilaku kepemimpinan transformasional dalam mengarahkan perilaku kreatif karyawan di tempat kerja (No & Gashema, 2019: 153). Gaya kepemimpinan transformasional salah satu cara yang dapat mengembangkan dan meningkatkan keterampilan kreatif karyawan, juga dapat bertindak sebagai model peran kreatif dengan menetapkan contoh bagi pengikut dan mendorong pengikut untuk menjadi kreatif. Dorongan dapat berupa melatih karyawan dalam keterampilan yang relevan untuk menumbuhkan kreativitas (Mittal & Dhar, 2015: 7). Pemimpin transformasional memastikan bahwa pengikut mendapat dukungan dari pemimpin untuk perilaku

pengambilan risiko tertentu, sehingga pengikut merasa dirinya diberdayakan dan mendapat dukungan dari pimpinannya (Jyoti et al., 2015 : 82).

Selain gaya kepemimpinan transformasional yang memiliki hubungan positif dengan kreativitas karyawan, gaya kepemimpinan lain yakni kepemimpinan yang melayani atau *servant leadership* diprediksi memiliki pengaruh serta hubungan positif terhadap kreativitas karyawan. Hubungan tersebut didukung pada hasil penelitian yang menyatakan bahwa kepemimpinan melayani berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan (Part, 2010: 11). Kedua, fokus utama dari kepemimpinan yang melayani yakni terletak pada pengikut. Pemimpin yang melayani yakni pemimpin yang mampu menghargai pertumbuhan pengikut dalam sebuah organisasi, dan memandangnya sebagai suatu perkembangan yang penting di dalam sebuah organisasi (Van Dierendonck, 2011: 1232). Pemimpin yang melayani berfokus pada kualitas pengembangan diri pengikut, baik secara emosional dan spiritual. Selain itu perhatian dan dukungan yang diberikan oleh pemimpin mampu menjalin keterikatan yang baik antara pemimpin dengan pengikut (Yoshida et al., 2013: 2). Hal tersebut menunjukkan bahwa kualitas dan fokus utama dari pemimpin yang melayani memang tertuju pada pelayanan yang diberikan kepada para pengikutnya.

Teori kepemimpinan yang melayani adalah teori kepemimpinan, yang berpendapat bahwa pemimpin yang melayani memposisikan dirinya sebagai seorang pemimpin yang lebih mendahulukan pelayanan terhadap pengikut (Spears, 2009: 33). Kepemimpinan yang melayani mencerminkan perilaku pemimpin yang menghargai posisi pengikut. Kepemimpinan yang melayani

menunjukkan bahwa pemimpin dapat memberikan dorongan dan dukungan untuk pengikut dengan memberdayakan, memprioritaskan pemenuhan kebutuhan, dan menstimulasi potensi penuh, sehingga berkontribusi pada kemajuan kinerja karyawan dan keterlibatan dalam perilaku kreatif (Liden et al., 2014: 1437). Kepemimpinan yang melayani telah menyajikan secara empiris dan teoritis atas hubungan yang signifikan dan juga potensial terhadap kreativitas individu atau tim (Yoshida et al., 2013: 6). Hal tersebut mengartikan bahwa para pemimpin yang melayani membantu pengikut untuk berjuang dan mengembangkan suatu pekerjaan, serta memiliki peran potensial dalam mendukung kreativitas karyawan.

Gaya kepemimpinan dianggap menjadi *role model* dalam pertumbuhan organisasi, termasuk dalam menumbuhkan perilaku kreatif sebagai strategi dalam keberlangsungan organisasi (Journal et al., 2019: 72). Bentuk gaya kepemimpinan diantaranya adalah kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan melayani. Kedua gaya kepemimpinan tersebut sangat populer dan memiliki karakteristik masing-masing dalam membangun kreativitas karyawan. Kepemimpinan yang melayani atau *servant leadership* mengacu pada kepemimpinan yang berfokus mendorong karyawan, dan berusaha untuk mengeluarkan potensi penuh dari karyawan. Dorongan tersebut berupa memberdayakan karyawan, memprioritaskan pemenuhan kebutuhan karyawan, dan merangsang potensi penuh karyawan. Seorang pemimpin dapat berkontribusi pada peningkatan motivasi intrinsik karyawan dalam perilaku kreatif (Yang et al., 2019: 1). Sedangkan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang dapat memotivasi pengikut untuk melakukan sesuatu hal atau pekerjaan lebih dari rencana awal yang diharapkan

sehingga akan mencapai hasil kerja yang maksimal (Bass, 1997: 133). Para pemimpin ini memposisikan diri sebagai seorang pemimpin dengan membangun lingkungan yang menyenangkan dan merangsang untuk menghasilkan lebih banyak kreativitas dan inovasi. Pemimpin mendukung pengikut dalam mencoba pendekatan baru dan mengembangkan cara kreatif untuk menyelesaikan masalah organisasi (Khurosani, 2018: 2258).

Kepercayaan pada pemimpin atau *trust in leader* diartikan sebagai keadaan psikologis yang melibatkan harapan positif tentang niat atau perilaku pemimpin terhadap diri sendiri dalam situasi yang melibatkan risiko tertentu (Gao et al., 2011: 788). Unsur kepercayaan adalah aspek yang diibaratkan sebagai perekat antara hubungan pemimpin dengan pengikut yang mengarah pada kemampuan keberhasilan suatu organisasi (Zargar et al., 2019: 2254). Hal tersebut tervalidasi kembali dengan teori pertukaran sosial yang mengatakan bahwa seorang pemimpin yang memiliki kepedulian akan kesejahteraan para pengikutnya, maka situasi tersebut dapat dikatakan sebagai upaya untuk menumbuhkan keadaan psikologis pengikut secara positif sehingga pengikut merasa nyaman hingga menanamkan rasa percaya pada pemimpin (Blau, 1989: 16). Karyawan yang telah memiliki rasa kepercayaan cenderung menunjukkan perilaku pro-aktif, karena karyawan merasa aman dan nyaman atas pimpinan yang akan merespon terhadap ide serta gagasan sehingga karyawan tidak ragu untuk membagi ide kreatif (Gao et al., 2011: 787).

Teori pertukaran sosial menunjukkan bahwa kepercayaan akan tumbuh ketika para pemimpin dan bawahan berinteraksi dalam hubungan berkualitas

tinggi (Blau, 1989: 16). Ketika pengikut memiliki rasa percaya terhadap pemimpin, karyawan lebih merasa diberdayakan akan keberadaannya. Dengan jaminan tersebut, akan meningkatkan rasa percaya diri dalam diri pengikut pada kemampuan kreatif yang dimiliki. Lalu secara berkelanjutan akan memunculkan peningkatan kreativitas dalam jumlah yang besar (Zhang & Zhou, 2014: 151). Jika pengikut memiliki kepercayaan, pengikut akan memberikan respon positif terhadap pemimpin. Pengikut tidak akan takut untuk berbicara dan bebas bertukar ide dalam kesulitan. Pengikut akan tahu jika ide yang didapat sukses, pemimpin akan memberikan apresiasi (McAllister, 1995: 28). Kebanyakan pengikut akan merasa takut ketika menghasilkan ide-ide kreatif jika tidak memiliki kepercayaan pada pemimpin, karena pengikut merasa takut beresiko atas pertanggung jawaban ketika ide-ide kreatif tersebut tidak mampu diterima oleh pemimpin (Brunetto et al., 2010: 208).

Meskipun telah banyak penelitian yang menguji dampak dari kepemimpinan yang melayani, namun masih kurangnya penelitian yang berfokus untuk mengikutkan variabel mediasi dalam bentuk kepercayaan pada pemimpin atau *trust in leader* yang memiliki pengaruh pada kepemimpinan yang melayani (Chinomona & Poee, 2013: 405). Menurut nilai-nilai dalam literatur kepemimpinan, nilai-nilai penting dari pemimpin yang baik adalah kejujuran dan integritas yang nantinya akan membangun kepercayaan secara perlahan dari pengikut kepada pimpinan. Kepercayaan juga termasuk salah satu nilai dari kepemimpinan yang melayani dari nilai-nilai yang lain yaitu : visi, kredibilitas,

kepercayaan, pelayanan, penghargaan terhadap orang lain, dan pemerdayaan (Russell, 2001: 79).

Kepercayaan juga paling ditentukan oleh perilaku komunikatif dan dukungan dari pemimpin. Praktik pemimpin yang mampu berkomunikasi yang menyerupai kerendahan hati dan empati dengan bawahan dapat mempengaruhi pengikut terhadap kepercayaan pemimpin, termasuk praktek dari kepemimpinan yang melayani (Gimbel, 2001: 16). Pada penelitian lain mengkonfirmasi temuan adanya pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan melayani dengan kepercayaan pada pemimpin (Chinomona & Poee, 2013: 411). Dengan demikian, kepemimpinan yang melayani melalui konsep yang dibangun yakni dengan memberikan pelayanan kepada para pengikut mampu menstimulus tumbuhnya rasa kepercayaan. Hal tersebut diperkuat dengan hasil penelitian lain yang juga mengkonfirmasi kepercayaan pada pemimpin berhasil memediasi antara kepemimpinan melayani dengan kreativitas karyawan (Part, 2010: 11).

Kreativitas dapat ditingkatkan dengan kepercayaan yang dibangun di antara para pemimpin dan pengikut. Ketika para pemimpin memperlakukan pengikut secara adil, maka pengikut akan menunjukkan keyakinan dalam batin diri seorang pengikut, sehingga memunculkan kepercayaan pada pemimpin (Saleem & Mahmood, 2019: 107). Kepemimpinan transformasional menunjukkan sikap kepedulian kepada para pengikut melalui dorongan untuk berpikir *out of the box*, dengan kepedulian yang diberikan dapat menumbuhkan rasa simpati dari pengikut kepada pemimpin akan menumbuhkan rasa kepercayaan sekaligus motivasi dalam diri pengikut (Pachler et al., 2019: 163). Kepemimpinan

transformatif diharapkan menjadi mentor yang baik yang dapat menumbuhkan emosi serta keterikatan secara berkelanjutan dalam diri pengikut (Harms & Credé, 2010: 5).

Terdapat beberapa kemenarikan dalam penelitian ini. Pertama peneliti berfokus pada peranan dari dua gaya kepemimpinan yang berbeda yakni kepemimpinan transformatif dan kepemimpinan yang melayani, terhadap pengaruh yang diberikan berupa kreativitas karyawan dengan memperluas dari hasil penelitian yang telah ada sebelumnya. Penelitian ini juga mengaitkan peran dari kepercayaan pada pemimpin sebagai mediasi yang menjembatani antara dua tipe kepemimpinan yang berbeda terhadap kreativitas karyawan. Sebelumnya telah banyak dilakukan penelitian yang menguji peran dari kepemimpinan transformatif, namun disebutkan bahwa masih sedikit literatur serta penelitian yang menghubungkan antara kepemimpinan transformatif dengan kreativitas karyawan (Mittal & Dhar, 2015 : 894). Sehingga hal tersebut menjadikan celah bagi peneliti untuk dapat menghubungkan antara kepemimpinan transformatif dengan kreativitas karyawan. Pada penelitian lain menyebutkan bahwa masih sedikitnya penelitian yang berfokus menghubungkan antara kepemimpinan yang melayani dengan kreativitas karyawan sehingga hal ini memunculkan *gap* untuk dapat dilakukan penelitian untuk menguji kembali (Yoshida et al., 2013: 1).

Kedua, peneliti menemukan adanya perbedaan hasil penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan transformatif terhadap kreativitas karyawan dan juga pengaruh kepercayaan pada pemimpin terhadap kreativitas karyawan.

Tabel 1.1 Research Gap

No	Penulis (Tahun)	Judul	Sampel	Hasil
1.	Swati Mittal, Rajib Lochan Dhar, (2015)	Transformational leadership and employee creativity: Mediating role of creative self-efficacy and moderating role of knowledge sharing	348 manajer perusahaan IT skala kecil hingga menengah di India.	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dengan kreativitas karyawan.
2.	Daniela Pachler, Angela Kuonath, Dieter Frey (2019)	How transformational lecturers promote students' engagement, creativity, and task performance: The mediating role of trust in lecturer and self efficacy	165 mahasiswa perguruan tinggi di Jerman	Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh pada kreativitas karyawan
3.	M. Chen, Chang, & Hung (2008)	Social capital and creativity in R&D project teams	293 anggota dari 54 tim proyek R&D perusahaan teknologi di Taiwan.	Kepercayaan pada pemimpin tidak berpengaruh pada kreativitas karyawan.

Sumber: Penelitian terdahulu.

Ketiga, penelitian ini melakukan pengujian kembali dari penelitian sebelumnya yang telah dilakukan antara kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan yang melayani terhadap kreativitas karyawan. Namun, pada penelitian ini peneliti menambah fokus penelitian dengan menambahkan peran mediasi dari kepercayaan pada pemimpin atau *trust in leader*. Sebelumnya telah ada beberapa penelitian yang menguji pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan serta kepemimpinan melayani terhadap kreativitas karyawan, dengan memainkan peran mediasi dari kreativitas

efikasi diri atau *creativity self efficacy* (Mittal & Dhar, 2015: 894; Wang et al., 2014: 79). Penelitian lain memberikan saran pada peneliti selanjutnya untuk menguji peran dari variabel pemediasi yang lain, yang diprediksi menjadi mekanisme psikologis pada penelitian ini peneliti mengaitkan peran mediasi dari kepercayaan pemimpin yang masih jarang diteliti sekaligus menambah perluasan pada literatur yang ada (Fojt, 1995: 21; Yang et al., 2019: 10)

Keempat, penelitian ini dilakukan pada objek yang berbeda dengan penelitian sebelumnya sehingga hasil penelitian dapat tergeneralisasi. Penelitian sebelumnya dilakukan pada perusahaan IT (Part, 2010: 7). Penelitian lain yang dilakukan pada berbagai jenis perusahaan seperti retail, konstruksi, gas, oli, telekomunikasi, dan perbankan (Khalili, 2016: 6). Pada penelitian ini akan dilakukan pada objek perusahaan daerah dalam naungan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) dengan beberapa alasan. Pertama, memperluas generalisasi hasil penelitian dan kedua, karakter organisasi BUMD yang selama ini dikenal dalam hal ini Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang produksi air minum sebagai kebutuhan pokok masyarakat, yang memiliki peran penting terkait kebijakan daerah dalam mensejahterakan kebutuhan masyarakat. Berdasarkan studi pengamatan dan wawancara dengan bagian SDM PDAM Kabupaten Kudus bahwa kreativitas sangat dibutuhkan pada semua organisasi termasuk sektor usaha pemerintahan dalam bentuk Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), dalam hal ini berfokus pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Kudus.

Kreativitas perlu dibutuhkan sebagai upaya berkelanjutan untuk mengatasi perubahan jaman yang terus berkembang, utamanya dalam memberikan pelayanan secara maksimal kepada para masyarakat. Dengan adanya kreativitas, tentu menjadi solusi serta langkah baru bagi karyawan PDAM dalam menghadapi kebutuhan masyarakat yang semakin kompleks. Serta dengan adanya kreativitas mampu dijadikan sebagai strategi bagi perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif. BUMD memiliki peran dalam menyumbang pemasukan daerah dalam skala besar. Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Provinsi Jawa Tengah dituntut lebih inovatif dan kreatif dalam mengoptimalkan berbagai potensi yang ada guna meningkatkan pendapatan daerah sekaligus untuk mengikuti perkembangan bisnis (jateng.antaranews.com). Selain itu, BUMD memiliki target pemasukan yang jauh lebih besar yakni mencapai Rp 1 Triliun, sedangkan saat ini BUMD hanya mampu berkontribusi sebesar Rp459 miliar.

Namun dalam peranannya sebagai perusahaan penyedia hajat orang banyak, PDAM Kudus belum mampu secara maksimal dalam memberikan pelayanan yang terbaik (jateng.antaranews.com). Hal itu dibuktikan dengan adanya permasalahan yang sering terjadi, yakni tersendatnya pelayanan air bersih baik dikarenakan oleh kondisi alam seperti musim kemarau ataupun penyebab lain seperti kerusakan teknis dari PDAM itu sendiri (radarkudus.jawapos.com). Padahal air bersih merupakan kebutuhan utama masyarakat dalam menjalankan aktivitas sehari-hari. Ketika permasalahan tersebut sering terjadi secara berulang, tentu akan merugikan masyarakat sebagai konsumen.

Menurut hasil wawancara dengan bagian SDM PDAM Kabupaten Kudus, bahwa kreativitas karyawan dalam lingkungan kerja PDAM Kabupaten Kudus masih tergolong rendah. Selama ini kreativitas yang sudah dihasilkan dalam lingkungan kerja masih sebatas kreativitas organisasi, belum mengarah pada kreativitas individu yang dihasilkan oleh karyawan. Adapun kreativitas organisasi yang telah dihasilkan oleh PDAM Kudus salah satunya yakni menyelenggarakan even makan bersama pelanggan yang rutin dilaksanakan setiap tanggal 1 sampai 10 di setiap bulan nya sebagai upaya memberikan pelayanan lebih kepada para masyarakat yang statusnya merupakan pelanggan utama PDAM. Kreativitas yang terbangun dalam diri karyawan PDAM masih rendah. Karyawan masih menggunakan cara-cara manual dan dianggap kuno dalam melakukan pekerjaan. Seperti dalam bidang *marketing*, karyawan menganggap keberhasilan dalam merekrut jumlah pelanggan hanya mampu berjalan secara *face to face* secara langsung dengan masyarakat. Padahal kreativitas dalam diri karyawan BUMD dalam hal ini adalah karyawan PDAM Kabupaten Kudus sangat berarti. Mengingat kreativitas memiliki dampak besar bagi keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang. Khususnya bagi perusahaan dibawah BUMD seperti PDAM adalah penyumbang dana terbesar dalam hal pemasukan bagi daerah tentu hal ini perlu dipahami oleh perusahaan terkait untuk dapat menciptakan lingkungan kerja yang kreatif.

Disatu sisi, ditengah persaingan global yang semakin kompleks, maka peran kreativitas karyawan PDAM Kabupaten Kudus sangat dibutuhkan. Karyawan harus mampu berpikir secara kreatif untuk mampu berinovasi, dan

mengembangkan solusi terbaru yang belum ada sebelumnya. Adapun kreativitas karyawan PDAM menurut hasil wawancara yang seharusnya dapat tercipta berupa dalam bidang pelayanan karyawan dapat menciptakan kualitas pelayanan dengan adanya fitur kritik ataupun pengaduan dari pelanggan ketika terjadi permasalahan air bersih. Bentuk lain dalam bidang *marketing* misalnya karyawan dapat merekrut pelanggan dengan sistem aplikasi yang lebih efektif. Dan dalam bidang teknis produksi, karyawan mampu berperilaku kreatif dengan merancang teknologi produksi dalam hal filterisasi. Banyak harapan dari manajemen PDAM Kabupaten Kudus pada karyawan disetiap lini atau bagian mampu menghasilkan suatu kebaruan baik berupa ide masukan, atau dalam bentuk lain seperti produk, jasa, atau prosedur yang memiliki nilai lebih. Dengan adanya kebaruan tersebut diharapkan mampu menjadi terobosan dalam penyelesaian suatu masalah. Sehingga ide kreatif yang diciptakan oleh karyawan tidak hanya bersifat kebaruan, namun memiliki nilai lebih berupa kebermanfaatan.

Pimpinan SDM juga menyebutkan bahwa manajemen PDAM telah melakukan berbagai upaya untuk menstimulus kreativitas karyawan dengan cara bimbingan teknis secara periodik. Disatu sisi peranan dari seorang pemimpin memiliki andil dan dampak besar dalam mendorong perilaku karyawan untuk kreatif. Mengingat, bahwa seorang pemimpin memiliki *power* dalam sebuah organisasi yang mampu meningkatkan kesadaran diri dalam masing-masing karyawan untuk bertindak dan berpikir secara kreatif. Namun, upaya-upaya tersebut dirasa masih kurang efektif dalam menciptakan perilaku kreativitas karyawan sehingga memunculkan pertanyaan pada gaya kepemimpinan yang

telah diterapkan pada PDAM Kabupaten Kudus dirasa apakah benar-benar mampu menstimulus sekaligus mendorong kesadaran diri dalam karyawan untuk berperilaku kreatif.

Fenomena tersebut juga didukung dengan hasil studi pendahuluan yang dilakukan selama tanggal 22 Juni-11 Juli 2020 pada 50 karyawan PDAM Kabupaten Kudus. Adapun hasil studi pendahuluan tertera dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 1.2
Studi Pendahuluan Kreativitas Karyawan

No	Pertanyaan	Ya (%)	Tidak (%)
1.	Saya memberikan ide-ide baru yang sebelumnya belum ada sehingga dapat meningkatkan situasi kerja di organisasi. Contoh: Saya memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan air PAM sehingga menjadi contoh bagi karyawan lain.	46%	54%
2.	Saya sering menemukan solusi dengan cara baru untuk memecahkan masalah pekerjaan. Contoh: Saya dapat mengoperasikan alat teknis untuk perbaikan pipa air melalui aplikasi yang terkoneksi dengan alat.	48%	52%
3.	Saya menemukan cara baru dalam melakukan sebuah pekerjaan. Contoh: Saya membuat system arsip dokumen dengan lebih rapi agar data-	49%	51%

	data lebih tertata dan terstruktur		
4.	Saya memiliki banyak ide kreatif yang menarik	46%	54%
	Rata-rata	47%	53%

Hasil dari studi pendahuluan pada 50 responden dalam Tabel 1.2 menunjukkan bahwa dari 4 item pertanyaan yang telah disebar, sebagian besar responden mempersepsikan bahwa responden belum sepenuhnya dapat menciptakan kreativitas dalam pekerjaannya. Hal ini dapat dilihat pada presentase nilai rata-rata responden yang menjawab “Ya” sebesar 47% dan responden yang menjawab “Tidak” sebesar 53%. Dari keempat item pertanyaan tersebut dapat diasumsikan bahwa sebagian responden masih banyak yang belum mampu memahami akan kreativitas itu sendiri dalam pekerjaan, terlebih dapat menciptakan sebuah kreativitas. Oleh karena itu, peneliti menduga bahwa responden belum mampu secara maksimal dalam menghasilkan suatu kebaruan berupa ide-ide kreatif dalam melakukan deskripsi pekerjaan.

Berdasarkan perbedaan hasil penelitian terdahulu dan studi pendahuluan dari fenomena-fenomena tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan yang Melayani pada Kreativitas, dengan Kepercayaan pada Pemimpin sebagai Pemediasi (Studi pada Karyawan PDAM Kabupaten Kudus)”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Adapun identifikasi masalah pada penelitian ini, yaitu:

1. Gaya kepemimpinan merupakan salah satu prediktor kreativitas karyawan. Akan tetapi, tidak semua gaya kepemimpinan mampu memengaruhi kreativitas karyawan karena setiap gaya kepemimpinan memiliki fokus yang berbeda-beda. Gaya kepemimpinan transformasional dinilai mampu memengaruhi kreativitas karyawan dengan memberikan kepercayaan diri, mempertahankan integritas dan dedikasi.
2. Kepemimpinan yang melayani dipersepsikan sebagai pemimpin yang lebih memprioritaskan karyawannya daripada kepentingannya sendiri. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang melayani akan mendorong dan mendukung karyawan dengan memprioritaskan hal-hal yang dibutuhkan karyawan dan merangsang potensi karyawan sehingga membuat karyawan untuk menjadi lebih kreatif. Akan tetapi, karyawan belum tentu mampu menunjukkan atau meningkatkan kreativitasnya apabila peran pemimpin belum maksimal atau tidak berjalan dengan baik.
3. Kepercayaan pada pemimpin bertindak sebagai variabel mediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan gaya kepemimpinan yang melayani pada kreativitas karyawan. Karyawan yang memiliki rasa kepercayaan pada pemimpin akan merasa aman ketika menciptakan sesuatu hal yang bersifat baru tanpa merasa takut akan kebaruan yang dihasilkan ditentang oleh pemimpin, karena adanya dukungan serta dorongan dari pemimpin sehingga karyawan terus belajar mengembangkan kreativitas.

1.3 Cakupan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut, maka perlu dilakukan cakupan masalah yang menjadi ruang lingkup dalam penelitian ini. Penelitian ini difokuskan pada karyawan sektor Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) khususnya karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Kudus. Penelitian ini menguji pengaruh kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) dan kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) pada kreativitas karyawan (*employee creativity*) yang dimediasi oleh kepercayaan pada pemimpin (*trust in leader*). Sebagai perusahaan yang bidang usahanya melayani hajat kebutuhan masyarakat umum, maka perusahaan dituntut untuk dapat memberikan produk serta pelayanan yang terbaik. Maka kreativitas dapat menjadi alternatif pilihan terbaik bagi perusahaan dalam menyelenggarakan fokus kerja. Peran pemimpin sangat penting bagi karyawan dalam menciptakan lingkungan kreatif guna mendorong karyawan untuk dapat berperilaku kreatif, mengingat pemimpin adalah *role model* bagi para karyawan yang akan dijadikan sebagai contoh dalam berperilaku di tempat kerja. Selain itu, kreativitas dapat meningkat apabila karyawan memiliki kepercayaan pada pemimpin. Tanpa kepercayaan pada pemimpin, karyawan akan ragu dan merasa takut kepada pemimpin untuk menyampaikan ide serta gagasan kreatif, karena karyawan berpikir apakah pemimpin dapat menerima masukan ide serta gagasan kreatif tersebut. Ketika karyawan tidak memiliki rasa percaya pada pemimpin maka cenderung memilih tindakan yang lebih aman dengan diam bahkan acuh untuk tidak mengungkapkan gagasan yang dimiliki.

1.4 Perumusan Masalah

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) merupakan sektor perusahaan dalam naungan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang menjadi salah satu organisasi yang berfokus dalam menciptakan produk berupa air minum dalam kualitas yang unggul serta memberikan pelayanan prima kepada masyarakat umum. Seiring dengan perubahan yang ada, kualitas perusahaan serta sumber daya manusia yang ada di dalamnya dituntut untuk dapat bersaing secara global dengan kompetensi yang unggul dan berkualitas. Dalam hal ini, seorang karyawan memiliki peran dan andil yang besar dalam hal yang berkaitan dengan menyelenggarakan hajat serta kebutuhan masyarakat umum. Karyawan harus mampu memiliki kreativitas yang lebih sebagai alat yang digunakan perusahaan serta cara untuk mencapai tujuan. Dengan adanya kreativitas dalam diri seorang karyawan diharapkan mampu meningkatkan kualitas produk serta pelayanan kepada masyarakat, terlebih untuk mencapai tujuan utama perusahaan dalam mencapai keunggulan kompetitif.

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut, maka pertanyaan penelitian yang dapat disusun sebagai berikut :

1. Apakah kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) berpengaruh pada kreativitas karyawan (*employee creativity*) pada karyawan PDAM di Kabupaten Kudus?

2. Apakah kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) berpengaruh pada kreativitas karyawan (*employee creativity*) pada karyawan PDAM di Kabupaten Kudus?
3. Apakah kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) berpengaruh pada kepercayaan pada pemimpin (*trust in leader*) pada karyawan PDAM di Kabupaten Kudus?
4. Apakah kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) berpengaruh pada kepercayaan pada pemimpin (*trust in leader*) pada karyawan PDAM di Kabupaten Kudus?
5. Apakah kepercayaan pada pemimpin (*trust in leader*) berpengaruh pada kreativitas karyawan (*employee creativity*) pada karyawan PDAM di Kabupaten Kudus?
6. Apakah kepercayaan pada pemimpin (*trust in leader*) dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) dengan kreativitas karyawan (*employee creativity*) pada karyawan PDAM di Kabupaten Kudus?
7. Apakah kepercayaan pada pemimpin (*trust in leader*) dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) dengan kreativitas karyawan (*employee creativity*) pada karyawan PDAM di Kabupaten Kudus?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) pada kreativitas karyawan (*employee creativity*) pada karyawan PDAM di Kabupaten Kudus.
2. Untuk menguji pengaruh kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) pada kreativitas karyawan (*employee creativity*) pada karyawan PDAM di Kabupaten Kudus.
3. Untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) pada kepercayaan pada pemimpin (*trust in leader*) pada karyawan PDAM di Kabupaten Kudus.
4. Untuk menguji pengaruh kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) pada kepercayaan pada pemimpin (*trust in leader*) pada karyawan PDAM di Kabupaten Kudus.
5. Untuk menguji pengaruh kepercayaan pada pemimpin (*trust in leader*) pada kreativitas karyawan (*employee creativity*) pada karyawan PDAM di Kabupaten Kudus.
6. Untuk menguji kepercayaan pada pemimpin (*trust in leader*) dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) dengan kreativitas karyawan (*employee creativity*) pada karyawan PDAM di Kabupaten Kudus.
7. Untuk menguji pengaruh kepercayaan pada pemimpin (*trust in leader*) dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) dengan kreativitas karyawan (*employee creativity*) pada karyawan PDAM di Kabupaten Kudus.

1.6 Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diperoleh dengan adanya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis merupakan manfaat yang berkaitan terhadap pengembangan pengetahuan akademik. Adapun manfaat teoritis dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

- a. Penelitian ini memberikan tambahan serta cakupan yang lebih luas dari penelitian yang sudah ada sebelumnya, mengenai kreativitas. Penelitian sebelumnya lebih banyak berfokus pada inovasi dibandingkan kreativitas. Padahal kreativitas merupakan serangkaian dari terciptanya sebuah inovasi. Dengan adanya kreativitas, mampu menciptakan sebuah inovasi yang ada.
- b. Penelitian ini menunjukkan kepada para pembaca bahwa terdapat perbedaan dengan penelitian sebelumnya, yang menguji gaya kepemimpinan dalam bentuk kepemimpinan transformasional maupun kepemimpinan yang melayani memiliki pengaruh langsung pada kreativitas karyawan. Sedangkan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan yang melayani pada kreativitas karyawan, yakni melalui variabel kepercayaan pada pemimpin atau *trust in leader*.

- c. Penelitian ini menambah referensi berupa variabel mediasi berupa kepercayaan pada pemimpin atau *trust in leader*. Kepercayaan pada pemimpin dalam penelitian ini, dijadikan sebagai variabel yang menjembatani antara kepemimpinan transformasional dengan kepemimpinan yang melayani pada kreativitas karyawan. Ketika karyawan dapat memberikan kepercayaan kepada pemimpin, maka karyawan telah merasa yakin dan nyaman bahwa pemimpin akan menerima segala konsekuensi atas ide-ide baru yang dihasilkan. Sehingga karyawan mampu merealisasikan ide-ide tersebut yang merupakan bentuk kreativitas tanpa ragu kepada pimpinan.

2. Manfaat Praktis

Manfaat praktis merupakan manfaat secara langsung dari hasil penelitian yang dapat digunakan oleh masyarakat atau pihak yang terkait. Adapun manfaat praktis dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Bagi Karyawan
 - a. Penelitian ini dapat menjadi bahan refleksi bagi karyawan bahwa kreativitas perlu ditumbuhkan serta diterapkan, sehingga mempermudah pekerjaan sekaligus terselesaikan dengan efektif dan efisien.
 - b. Apabila penelitian ini terbukti maka dapat memberikan kontribusi berupa informasi kepada karyawan untuk menjaga serta membina hubungan baik dengan para pimpinan, karena pimpinan memiliki peran penting dalam

menciptakan lingkungan kreatif yang nantinya akan mendorong karyawan dalam menciptakan ide serta gagasan kreatif.

- c. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai dasar bagi karyawan untuk membina hubungan baik dengan pemimpin sehingga akan timbul rasa kepercayaan pada pemimpin. Dengan adanya kepercayaan dari karyawan kepada pimpinan memudahkan karyawan dalam menciptakan kreativitas secara nyaman.

2. Bagi Manajemen PDAM

- a. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai masukan bagi perusahaan untuk dapat menciptakan ruang serta lingkungan yang dapat mendorong kreativitas karyawan. Mengingat kreativitas sangat penting bagi keberlangsungan perusahaan di masa mendatang untuk mencapai keunggulan kompetitif.
- b. Penelitian ini dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam upaya meningkatkan kreativitas karyawan. Sebagai strategi bagi perusahaan, terciptanya lingkungan kerja kreatif secara efektif dan efisien.

1.7 Orisinalitas Penelitian

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian-penelitian sebelumnya. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah sebagai berikut:

1. Pada penelitian sebelumnya hanya meneliti secara terpisah pengaruh antara kepemimpinan transformasional dengan kreativitas karyawan, serta

pengaruh kepemimpinan yang melayani dengan kreativitas karyawan. Sedangkan dalam penelitian ini, menggabungkan dua model dari penelitian yang telah ada sebelumnya yakni kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan yang melayani pada kreativitas karyawan.

2. Pada penelitian sebelumnya disebutkan bahwa kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) berhubungan dengan kreativitas karyawan (*employee creativity*) masih sedikit diteliti (Yoshida et al., 2013: 1). Sehingga pada penelitian ini mengaitkan hubungan antara kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) dengan kreativitas karyawan (*employee creativity*).
3. Pada penelitian ini menggunakan variabel kepercayaan pada pemimpin atau *trust in leader* sebagai variabel mediasi, sehingga berbeda dari penelitian sebelumnya yang telah banyak menggunakan variabel kreativitas efikasi diri. Pada penelitian ini menggunakan objek yang berbeda dari penelitian yang telah dilakukan sebelumnya yakni penelitian sebelumnya dilakukan pada perusahaan IT (Part, 2010: 7). Penelitian lain yang dilakukan pada berbagai jenis perusahaan seperti retail, konstruksi, gas, oli, telekomunikasi, dan perbankan (Khalili, 2016: 6). Sedangkan penelitian ini menggunakan objek penelitian di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) mengingat perusahaan tersebut sebagai perusahaan daerah yang dituntut untuk memberikan pelayanan maksimal kepada masyarakat sehingga erat kaitannya dengan kreativitas.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN

2.1 Kajian Teori Utama (*Grand Theory*)

2.1.1 Teori Struktur Intelek (*Structure of Intellect Theory*)

Telah dikemukakan dalam studi psikologi modern tentang kreativitas yang dimulai dengan pidato presiden 1950 Guilford untuk *American Psychological Association* yang kemudian dimuat dalam jurnal maupun artikel mengenai pidato tersebut. Teori struktur intelek atau *structure of intellect theory* merupakan sebuah teori skala besar yang menjelaskan tentang kemampuan intelektual dan intelegensi manusia yang berkembang hingga 150 kemampuan distrik. Teori struktur intelek kemudian sukses dikenal oleh banyak orang sehingga secara bertahap pemikiran divergen yang termuat dalam teori struktur intelek, sering disebut dalam banyak penelitian dan teori mengenai kreativitas. Hingga saat ini pemikiran divergen pun banyak dikenal dan ditemui dalam literatur kreativitas (Baer, 2011: 75).

1. Teori struktur intelek menjelaskan bahwa kreativitas manusia pada dasarnya berkaitan dengan proses berpikir konvergen dan divergen. Konvergen adalah cara berpikir untuk memberikan satu-satunya jawaban yang benar, sedangkan divergen adalah proses berpikir yang memberikan serangkaian alternatif jawaban yang beraneka ragam. Menurut Guilford, ada 16 faktor pemikiran divergen yang dikaitkan dengan kreativitas yang dikelompokkan dalam 4 kategori sebagai berikut:

Kelancaran (*fluency*) yaitu kemampuan untuk menghasilkan sejumlah ide besar atau solusi masalah dalam waktu singkat.

1. Fleksibilitas (*flexibility*) yaitu kemampuan untuk mengusulkan berbagai pendekatan untuk masalah tertentu.
2. Orisinalitas (*originality*) yaitu kemampuan untuk menghasilkan hal baru berupa ide-ide asli
3. Elabirasi (*elaboration*) yaitu kemampuan untuk melakukan pengembangan dan perbaharuan ide sehingga dapat menciptakan atau menyempurnakan sebuah ide (Baer, 2011: 75).

Menurut teori struktur intelek, kreativitas digambarkan berbentuk seperti kubus dengan masing-masing dimensi mewakili faktor-faktor intelektual yang berbeda, dimensi-dimensi tersebut ialah sebagai berikut:

- a. Dimensi operasi mencakup enam operasi atau proses intelektual secara umum yaitu kognisi, kemampuan untuk memahami, menemukan dan menjadi sadar akan informasi. Produksi yang berbeda, kemampuan untuk menghasilkan banyak solusi kreatif sebuah masalah. Produksi konvergen, kemampuan untuk menyimpulkan solusi tunggal untuk pemecahan masalah. Evaluasi, kemampuan untuk menilai apakah informasi akurat, konsisten, atau valid.
- b. Dimensi isi, mencakup lima tipe informasi dalam operasi yang diterapkan. Kategori-kategori yang berbeda pada dimensi isi adalah visual, informasi dirasakan melalui penglihatan. Auditori, informasi dirasakan melalui

pendengaran. Perilaku, informasi berupa tindakan individu. Simbolik, informasi berupa simbol atau tanda. Sematik, informasi yang disajikan secara lisan.

- c. Dimensi produk, mencakup hasil penerapan operasi tertentu. Terdapat enam jenis produk yaitu unit (satuan), kelas (sekumpulan unit yang memiliki ciri yang sama), hubungan (keterkaitan antara satu unit dengan unit lain, sistem (sebuah struktur yang terorganisir secara menyeluruh), transformasi (perubahan, perspektif, konversi menjadi pengetahuan), implikasi (prediksi, kesimpulan, konsekuensi, atau antisipasi pengetahuan) (Guilford, 1988: 1-4).

Teori struktur intelek menjadi *grand theory* untuk variabel kreativitas karyawan. Hal tersebut dikarenakan kreativitas merupakan proses penciptaan ide dan gagasan baru mengenai proses, layanan, produk dan prosedur yang bermanfaat.

2.1.2 Teori Keterikatan Dyad Vertikal (*Vertical Dyad Linkage Theory*)

Teori keterikatan *dyad* vertikal atau *Vertical Dyad Linkage* (VDL) menjelaskan bahwa pemimpin membedakan bawahan berdasarkan kontribusi karyawan kontribusi karyawan dalam unit kerja seperti karyawan yang dapat berkontribusi lebih untuk menyelesaikan tanggung jawabnya. Teori VDL menunjukkan bahwa pemimpin membedakan bawahan berdasarkan kompetensi dan keterampilan, kepercayaan atasan kepada karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya tanpa melakukan pengawasan langsung. Hal tersebut dapat menilai

motivasi karyawan dalam menjalankan tanggung jawab dari atasan sehingga atasan akan lebih memperhatikan karyawan dan hubungan di antara atasan dan bawahan akan lebih dekat (Liden & Graen, 1980: 451).

Penjelasan ulasan terbaru dari model kontemporer mencakup dua asumsi mengenai kepemimpinan, antara lain:

1. Anggota unit organisasi yang melapor kepada atasannya yang cukup homogen pada dimensi yang relevan, misalkan persepsi, interpretasi, dan reaksi yang dapat dipertimbangkan sebagai satu kesatuan “kelompok kerja”.
2. Seorang atasan berperilaku yang pada dasarnya sama dengan cara yang ditentukan masing-masing anggotanya. (Dansereau et al., 1975: 47)

Teori keterikatan *dyad* vertikal menjadi *grand theory* untuk variabel percaya pada pemimpin (*trust in leader*). Hal tersebut dikarenakan percaya pada pemimpin merupakan kepercayaan yang terjalin antara pengikut kepada pimpinan dikarenakan pimpinan memiliki niat baik untuk organisasi.

2.1.3 Teori Konstruktif/Pengembangan (*Constructive/Developmental Theory*)

Teori konstruktif/perkembangan atau *constructive/developmental theory*, sebagaimana diuraikan oleh Robert Kegan (1982), menggambarkan variabel kepribadian kritis yang memunculkan rentang pengalaman individu (pertumbuhan pemahaman interpersonal dan intrapersonal). Bagian konstruktif dari teori ini mengasumsikan bahwa manusia membangun pemahaman subyektif tentang dunia yang membentuk pengalaman sebagai lawan langsung mengalami dunia nyata

yang objektif. Dalam teori konstruktif / perkembangan menjelaskan teori yang berkaitan dengan dua jenis gaya kepemimpinan, yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional (S. S. Russell, 1985: 650).

Teori kepemimpinan transaksional dan transformasional yang dikembangkan oleh Burns (1978) dan Bass (1985) diklarifikasi dan diperluas dengan menggunakan teori konstruktif/perkembangan untuk menjelaskan bagaimana perbedaan kepribadian yang kritis dalam pemimpin mengarah pada gaya kepemimpinan transaksional atau transformasional. James Mac Gregor Burns, dalam bukunya *Leadership* (1978), mengidentifikasi dua jenis kepemimpinan politik: transaksional dan transformasional. Kepemimpinan transformasional lebih didasarkan pada kepatuhan pengikut yakni dengan melibatkan perubahan keyakinan, kebutuhan, dan nilai-nilai pengikut (S. S. Russell, 1985: 648). Teori konstruktif/perkembangan atau *constructive / developmental theory* menjadi *grand theory* untuk variabel kepemimpinan transformasional.

2.1.4 Teori Pertukaran Sosial atau *Social Exchange Theory*

Teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory*) merupakan salah satu paradigma konseptual yang membawa pengaruh untuk memahami perilaku di tempat kerja dan pertama kali dikembangkan oleh George C. Homans pada tahun 1958, Jhon Thibaut dan Harlord Kelley tahun 1959, Richard Emerson tahun 1962 dan Peter Blau pada tahun 1964 (Cropanzano & Mitchell, 2014:874). Pertukaran sosial melibatkan interaksi dan akan terlihat saling bergantung pada tindakan

orang lain dan memiliki potensi untuk menciptakan hubungan yang berkualitas meskipun terjadi dalam keadaan tertentu (Cropanzano & Mitchell, 2014: 874). Artinya bahwa teori pertukaran sosial adalah teori yang menjelaskan sebuah hubungan yang di dalamnya terdapat nilai-nilai yang dianut individu berdasarkan kepentingan atau manfaatnya.

Terdapat tiga prinsip dari teori pertukaran sosial yaitu aturan dan norma pertukaran, pertukaran sumber daya dan hubungan yang muncul dari adanya pertukaran (Cropanzano & Mitchell, 2014: 874). Teori pertukaran sosial atau *social exchange theory* menjadi *grand theory* dari variabel kepemimpinan yang melayani atau *servant leadership*.

2.2 Kajian Variabel Penelitian

2.2.1 Kreativitas Karyawan (*Employee Creativity*)

1. Pengertian Kreativitas Karyawan

Kreativitas merupakan proses penciptaan ide dan gagasan baru mengenai proses, layanan, produk dan prosedur yang bermanfaat (Yan et al., 2011: 2). Kreativitas tidak berarti hanya pemecahan masalah. Berpikir kreatif dapat membantu saat memecahkan masalah (dan menemukan dan mendefinisikannya), tetapi lebih dari itu. Seni kreatif meliputi hal yang lebih ekspresif, eksploratif, dan estetika daripada pemecahan masalah (Lee et al., 2012: 36). Anderson et al, (2014: 2) Kreativitas merupakan proses penciptaan ide dan gagasan baru mengenai proses, layanan, produk, dan prosedur yang bermanfaat. Ide dianggap baru jika ide tersebut mampu dianggap berguna dan memiliki potensi untuk

kemajuan organisasi baik secara langsung ataupun tidak langsung, baik dalam jangka pendek ataupun jangka panjang (Shalley et al, 2004: 934).

Kreativitas karyawan merupakan dasar dari inovasi yang berkaitan dengan kinerja bisnis perusahaan sehingga kreativitas karyawan memainkan peran penting dalam strategi bisnis perusahaan dan dapat membantu organisasi untuk mempertahankan keunggulan kompetitif (Tung & Yu, 2016: 579). Ketika karyawan menunjukkan kreativitasnya di tempat kerja, karyawan menghasilkan ide-ide baru yang dapat berguna bagi produk, praktik, pelayanan, maupun organisasi. Cheung & Wong (2011: 565) berpendapat bahwa kreativitas bergantung pada berbagai kemampuan, pengetahuan, pandangan, dan pengalaman yang karyawan sehingga dapat menghasilkan ide-ide baru dalam pengambilan keputusan, pemecahan masalah, dan penyelesaian tugas dengan cara yang efisien.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kreativitas karyawan merupakan proses individu dalam menciptakan sesuatu yang bersifat baru dan bermanfaat, baik berupa ide, gagasan, layanan, prosedur, produk yang nantinya akan digunakan untuk menyelesaikan sebuah permasalahan dalam suatu organisasi.

2. Indikator Kreativitas Karyawan

Menurut teori struktur intelek yang menjelaskan mengenai pemikiran divergen, kreativitas dikelompokkan menjadi empat indikator (Baer, 2011: 75; Sternberg & Grigorenko, 2001: 310):

1. Kelancaran (*Fluency*)

Kelancaran adalah kemampuan individu untuk memunculkan ide yang banyak berkaitan dengan masalah yang sedang dihadapi melalui kata-kata, pemikiran, dan ekspresi.

2. Fleksibilitas (*Flexibility*)

Fleksibilitas merupakan kemampuan individu untuk merespons dan melakukan pendekatan pada masalah dengan ide yang dimiliki.

3. Elaborasi (*Elaboration*)

Elaborasi merupakan sejauh mana individu mampu menghasilkan dan mengembangkan ide yang tidak biasa (*out of the box*).

4. Orisinalitas (*Originalitas*)

Orisinalitas adalah keaslian ide yang dihasilkan individu dengan mengembangkan ide secara rinci dan “menyempurnakan ide” yang ada.

2.2.2 Kepercayaan Pada Pemimpin (*Trust in Leader*)

1. Pengertian Kepercayaan pada Pemimpin (*Trust in Leader*)

Terdapat beberapa pengertian kepercayaan pada pemimpin menurut para ahli, yaitu sebagai berikut:

- a. Menurut Mayer et al., (1995: 712) Kepercayaan adalah kesediaan suatu pihak untuk bergantung pada pihak lain serta harapan pihak lain akan membalas jika seseorang bekerja sama.
- b. Menurut Guinalú & Jordán, (2016: 60) kepercayaan dapat didefinisikan sebagai harapan atau keyakinan bahwa seseorang dapat bergantung pada kata-

kata dan tindakan pemimpin bahwa pemimpin akan memiliki niat baik untuk bekerja sama setiap saat.

- c. Menurut Gao et al., (2011: 788) kepercayaan seorang karyawan pada pemimpinnya sebagai suatu keadaan psikologis yang melibatkan harapan positif tentang niat pemimpin tersebut atau perilaku yang berkenaan dengan diri sendiri untuk terlibat dalam situasi yang berisiko.

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat disimpulkan kepercayaan pada pemimpin merupakan keadaan psikologis dari karyawan yang melibatkan harapan positif terhadap pemimpin, bahwa karyawan mempercayai kata-kata dan tindakan dari pemimpin sehingga karyawan bersedia untuk terlibat dalam kegiatan yang berisiko sekalipun.

2. Indikator Kepercayaan pada Pemimpin (*Trust in Leader*)

Menurut Dirks & Ferrin., (2002: 628) terdapat empat indikator yang mempengaruhi kepercayaan pada pemimpin, yaitu:

a. Affective

Indikator ini mencerminkan kepercayaan atau persepsi bahwa seseorang memiliki hubungan khusus dengan orang lain. Biasanya, ide ini tercermin dalam persepsi bahwa orang lain akan bertindak dengan cara berniat untuk berbuat baik, akan berkorban, dan akan menunjukkan kepedulian tentang kesejahteraan seseorang tersebut, terutama karena hubungan yang dijalin oleh kedua pihak.

b. *Cognitive*

Indikator ini biasanya tercermin dalam keyakinan atau harapan bahwa orang lain dapat diandalkan, memiliki integritas, dapat diprediksi, akan mengatakan yang sebenarnya, akan bertindak secara adil, dan sebagainya. Dimensi ini tidak mencerminkan bahwa seseorang memiliki hubungan yang unik atau khusus dengan orang lain. Orang lain atau pihak kedua diharapkan untuk bertindak dengan cara ini terlepas dari identitas pihak pertama.

c. *Willingness to vulnerable*

Indikator ini menunjukkan kesediaan serta keinginan seseorang untuk membiarkan dirinya menjadi rentan terhadap orang lain. Rentan disini dimaksudkan menerima serta terpengaruh atas sikap dari orang lain.

d. *Overall*

Indikator dalam kategori ini mencakup item lebih dari satu definisi kepercayaan yang dijelaskan sebelumnya, yakni mencakup afektif, kognitif, dan kesediaan untuk menjadi rentan. Dimensi ini menggambarkan keseluruhan dari dimensi *trust*.

2.2.3 Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*)

1. Definisi Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan pemimpin untuk membangkitkan pengikutnya dengan mempertanyakan setiap keputusan yang akan diambil dan menangani tugas yang menantang, memberikan perhatian pada pengikutnya dengan memperhatikan kebutuhan untuk mencapai tujuan organisasi

serta memberikan dorongan atau motivasi untuk percaya atas kemampuan yang dimiliki (Afsar & Badir, 2014: 1273). Manik, (2016: 601) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang membantu para pengikutnya lebih percaya diri untuk mencapai tujuan tertentu dan bekerja sesuai dengan arah tujuan. Serta dengan menggunakan karismatik yang dimilikinya dalam memberikan inspirasi dan perhatian atau stimulasi intelektual pada pengikutnya.

Saleem & Mahmood, (2019: 104) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah cara pemimpin mengubah persepsi dasar pada organisasi sehingga membuat perubahan pada karyawan dan sistem sosial yang ada, kemudian mengembangkan perubahan positif tersebut pada karyawan dengan tujuan mengubah karyawan menjadi lebih baik. Kepemimpinan transformasional melibatkan karyawan untuk berkomitmen pada visi dan tujuan bersama, menantang karyawan untuk menjadi pemecah masalah yang inovatif dan mengembangkan kapasitas karyawan melalui pelatihan, mentoring, dan pemberian tantangan dan dukungan

Dari beberapa penjelasan sebelumnya maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang berusaha untuk memotivasi karyawan dengan memberikan contoh bagi pengikutnya agar dapat ditiru dan dipelajari dengan membangun kepercayaan dalam organisasi dan memperhatikan setiap kebutuhan dan masukan pengikutnya untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Indikator Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass, (1999: 11) kepemimpinan transformasional memiliki empat indikator, yaitu:

1. Pengaruh ideal (karisma)

Merupakan karakter yang dimiliki oleh pemimpin yang dijadikan panutan oleh para pengikutnya. Karisma menunjukkan kemampuan untuk membangun kepercayaan dan pemahaman dari pemimpin pada pengikutnya, karena tanpa kepercayaan dan keberanian dari pengikut, pencapaian tujuan organisasi akan terhambat. Dalam prosesnya, kepemimpinan transformasional menerapkan nilai kemanusiaan dan moral yang tinggi serta tidak menggunakan kekuatan untuk mencapai tujuan pribadi. Karisma merujuk pada seseorang yang spesial dan mampu menstimulasi orang lain untuk mengikuti perspektifnya. Pemimpin transformasional mampu menunjukkan visi dan misi, menanamkan nilai, meningkatkan rasa hormat dan kepercayaan pada pengikut.

2. Motivasi inspirasional

Hal ini berkaitan dengan kemampuan yang dimiliki oleh pemimpin tipe transformasional dalam memotivasi dan menginspirasi para pengikutnya agar selalu merasa optimis pada tujuan masa depan. Pemimpin transformasional mendukung pengikutnya untuk mewujudkan ekspresi yang tinggi, meningkatkan kualitas, menciptakan kinerja yang baik, dan melakukan kerja sama dengan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

3. Stimulasi intelektual

Adalah kemampuan pemimpin transformasional untuk memainkan peran penting dalam membuat keberagaman proses organisasi. Stimulasi intelektual akan mendorong peningkatan kecerdasan, rasionalitas, penghargaan akan kinerja yang baik, serta prestasi kerja. Pemimpin dapat membantu pengikutnya untuk berpikir secara rasional dengan menganalisis situasi, memikirkan metode untuk penyelesaian masalah, dan mendorong para pengikut untuk menjadi kreatif.

4. Perhatian individual

Pemimpin transformasional selalu memberikan perhatian terhadap kebutuhan dari para pengikutnya. Perhatian tersebut diberikan oleh pemimpin secara personal kepada pengikutnya. Peran pemimpin sebagai mentor atau pelatih diberikan oleh pemimpin untuk tujuan mengembangkan potensi bagi para pengikutnya.

2.2.4 Kepemimpinan yang Melayani (*Servant Leadership*)

1. Definisi Kepemimpinan yang Melayani

Gaya kepemimpinan yang melayani atau *servant leadership* adalah mementingkan kepentingan orang lain dari pada dirinya sendiri, yang mengedepankan peran pemimpin untuk lebih memperhatikan kepentingan dan kebutuhan dari karyawan. Kepemimpinan yang melayani merupakan gaya kepemimpinan yang mengkombinasikan pengalaman dari pengetahuan terapan

dan informasi untuk membuat suatu pilihan yang optimal dan *altruistic* sebuah tindakan sukarela dalam menolong orang lain (Barbuto & Wheeler, 2006: 300).

Kepemimpinan yang melayani adalah gaya kepemimpinan yang dapat melakukan pendekatan kepemimpinan secara penuh dengan melibatkan karyawan pada beberapa dimensi (hubungan, etika, emosi, dan spiritual), sehingga karyawan diberdayakan untuk berkembang dan mampu membawa perusahaan menghadapi tantangan dunia kerja modern sambil tetap memenuhi kebutuhan perusahaan (Eva et al 2019: 111). Menurut Greenleaf, (2002: 7) kepemimpinan yang melayani merefleksikan perilaku kepemimpinan yang mana pemimpin gigih untuk mengutamakan karyawan daripada mengutamakan pemimpin dan menjadikan karyawan sebagai prioritas utama.

Dari beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang melayani atau *servant leadership* adalah sebuah gaya kepemimpinan yang memprioritaskan kepentingan, kebutuhan, perkembangan dari pengikut untuk mencapai tujuan organisasi, melalui dorongan serta pelayanan yang diberikan oleh seorang pemimpin.

2. Indikator Kepemimpinan yang Melayani

Menurut Liden et al., (2015: 2) menyatakan ada tujuh indikator kepemimpinan yang melayani adalah sebagai berikut:

1. Penyembuhan Emosional atau *Emotional Healing*

Menggambarkan komitmen seorang pemimpin dan keterampilan yang dimiliki untuk meningkatkan dan mengembalikan semangat bawahan dari trauma atau penderitaan.

2. Menciptakan Nilai bagi Organisasi atau *Creating Value for The Community*

Keterlibatan pemimpin dalam membantu anggota dalam suatu organisasi untuk terlibat secara aktif dalam pekerjaan yang dilakukan, sehingga mampu memberikan sesuatu nilai capaian yang lebih.

3. Kemampuan Konseptual atau *Conceptual Skills*

Pemimpin memiliki kemampuan matang dalam menyelesaikan sebuah permasalahan dalam organisasi serta mampu menetapkan langkah untuk mencapai tujuan organisasi.

4. Memberdayakan atau *Empowering*

Sejauh mana pemimpin mempercayakan serta melibatkan pengikut dalam melimpahkan tanggung jawab, otonomi serta pengambilan keputusan.

5. Membantu Pengikut atau *Helping Subordinates Grow and Succeed*

Pemimpin selalu membantu para pengikut dalam upaya potensi yang dimiliki, untuk mencapai target serta keberhasilan dalam karier pengikut.

6. Mengutamakan Pengikut atau *Putting Subordinates First*

Pemimpin lebih mengutamakan kepentingan umum organisasi yang meliputi kepentingan dari pengikut, dibandingkan kepentingan pribadi pemimpin itu sendiri.

7. Berperilaku Etis atau *Behaving Ethically*

Pemimpin berupaya memiliki etika baik dengan menunjukkan kejujuran, kesesuaian dengan fakta, pelayanan kepada anggota organisasi serta berusaha untuk memiliki integritas yang baik.

2.3 Kajian Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dijadikan sebagai acuan dasar dalam penyusunan penelitian ini dan sebagai pendamping serta pendukung antara penelitian terdahulu dengan penelitian selanjutnya. Berikut beberapa referensi penelitian yang pernah melakukan penelitian yang sama dan terkait dengan penelitian ini.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Penelitian (Tahun)	Judul Penelitian	Sampel	Hasil
Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Kreativitas Karyawan				
1	Wang et al., (2014)	Linking Transformational Leadership and Employee Creativity in The Hospitality Industry: The Influences of Creative Role Identity, Creative Self-Efficacy and Job Complexity	Data dikumpulkan dari 395 karyawan industri perhotelan internasional yang ada di Taiwan.	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif pada Kreativitas Karyawan.
2	Mittal& Dhar, (2015)	Transformational Leadership and Employee Creativity: Mediating Role of Creative Self Efficacy and Moderating Role of Knowledge Sharing	Data dikumpulkan dari 348 karyawan perusahaan IT yang beroperasi di India.	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif pada Kreativitas Karyawan.
3	Jaiswal& Dhar, (2016)	Fostering Employee Creativity through Transformational Leadership: Moderating Role of Creative Self-Efficacy	Data dikumpulkan dari 424 karyawan dari 16 perusahaan perhotelan yang beroperasi di India.	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif pada Kreativitas Karyawan.

4	Saleem& Mahmood, (2018)	Transformational Leadership and Employees' Creativity: A Multi-Mediation Model	Data dikumpulkan dari 187 karyawan yang bekerja di sektor konstruksi dan perbankan di Pakistan.	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif pada Kreativitas Karyawan.
5	Khurohani (2018)	Transformational Leadership, Employee Creativity and Organizational Innovation, The Intervening Role of Organizational Learning Culture	Data dikumpulkan dari 85 karyawan industri kreatif di Indonesia.	Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh pada Kreativitas Karyawan.
6	Pachler et al., (2019)	How Transformational Lecturers Promote Students' Engagement, Creativity, and Task Performance: The Mediating Role of Trust in Lecturer and Self Efficacy	Data dikumpulkan dari 165 mahasiswa perguruan tinggi di Jerman.	Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh pada Kreativitas Karyawan.
Pengaruh Kepemimpinan yang Melayani pada Kreativitas Karyawan				
1	Yoshida et al., (2013)	Does Servant Leadership Foster Creativity and Innovation? A multi-level mediation study of identification and prototypicality	Data dikumpulkan dari 154 karyawan berasal dari Indonesia dan Cina industri yang berbeda (keuangan, manufaktur, dan komunikasi)	Kepemimpinan yang Melayani berpengaruh positif pada Kreativitas Karyawan.
2	Liden et al., (2014)	Servant Leadership And Serving Culture: Influence On Individual And Unit Performance	Data dikumpulkan dari 961 karyawan dari 71 restoran di Amerika.	Kepemimpinan yang Melayani berpengaruh positif pada Kreativitas Karyawan.

3	Jasiwal& Dhar, (2017)	The Influence Of Servant Leadership, Trust In Leader And Thriving On Employee Creativity	Data dikumpulkan dari 567 karyawan dari 26 organisasi di India.	Kepemimpinan yang Melayani berpengaruh positif pada Kreativitas Karyawan.
4	Yang et al., (2019)	Servant Leadership And Employee Creativity: The Roles Of Psychological Empowerment And Work-Family Conflict	Data dikumpulkan dari 460 karyawan dari 11 bank di Cina.	Kepemimpinan yang Melayani berpengaruh positif pada Kreativitas Karyawan.
5	Khan et al., (2019)	Psychological Empowerment As A Mediator Between Leadership Styles And Employee Creativity: A Case Study Of Nonprofit Able Organizations In Pakistan	Data dikumpulkan dari 189 karyawan organisasi non profit di Pakistan.	Kepemimpinan yang Melayani berpengaruh positif pada Kreativitas Karyawan.
Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Kepercayaan pada Pemimpin				
2	Pachler et al., (2019)	How Transformational Lecturers Promote Students' Engagement, Creativity, and Task Performance: The Mediating Role of Trust in Lecturer and Self Efficacy	Data dikumpulkan dari 165 mahasiswa perguruan tinggi di Jerman.	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif pada Kepercayaan pada Pemimpin.
Pengaruh Kepemimpinan yang Melayani pada Kepercayaan pada Pemimpin				
1	Chinomon a et al., (2013)	The Influence of Servant Leadership on Employee Trust in a Leader and Commitment to the Organization	Data dikumpulkan dari 150 karyawan dari sektor organisasi berbeda di Afrika Selatan.	Kepemimpinan yang Melayani berpengaruh positif pada Kepercayaan pada Pemimpin.

2	Zargar et al., (2019)	Does Trust in Leader Mediate The Servant Leadership Style – Job Satisfaction Relationship	Data dikumpulkan dari 260 karyawan dari industry perhotelan di Dubai.	Kepemimpinan yang Melayani berpengaruh positif pada Kepercayaan pada Pemimpin.
Pengaruh Kepercayaan pada Pemimpin pada Kreativitas Karyawan				
1	Doğru (2018)	The Mediating Effect of Trust in Leader on The Relationship between Empowering Leadership and Employee Creativity	Data dikumpulkan dari 172 karyawan teknik di Ankara dan Istanbul.	Kepercayaan pada Pemimpin berpengaruh positif pada Kreativitas Karyawan.
2	Pachler et al., (2019)	How Transformational Lecturers Promote Students' Engagement, Creativity, and Task Performance: The Mediating Role of Trust in Lecturer and Self Efficacy	Data dikumpulkan dari 165 mahasiswa perguruan tinggi di Jerman.	Kepercayaan pada Pemimpin berpengaruh positif pada Kreativitas Karyawan.
3	Chen et al., (2009)	Social capital and creativity in R&D project teams	Data dikumpulkan dari 54 tim R&D perusahaan teknologi di Taiwan.	Kepercayaan pada Pemimpin tidak berpengaruh pada Kreativitas Karyawan.
Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Kreativitas Karyawan dengan Kepercayaan pada Pemimpin sebagai Pemediasi				
1	Pachler et al., (2019)	How Transformational Lecturers Promote Students' Engagement, Creativity, and Task Performance: The Mediating Role of Trust in Lecturer and Self Efficacy	Data dikumpulkan dari 165 mahasiswa perguruan tinggi di Jerman.	Kepercayaan pada Pemimpin memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Kreativitas Karyawan.

2	Saleem& Mahmood, (2018)	Transformational Leadership and Employees' Creativity: A Multi-Mediation Model	Data dikumpulkan dari 187 karyawan yang bekerja di sektor konstruksi dan perbankan di Pakistan.	Kepercayaan pada Pemimpin memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Kreativitas Karyawan.
Pengaruh Kepemimpinan yang Melayani pada Kreativitas Karyawan dengan Kepercayaan pada Pemimpin sebagai Pemediasi				
1	Jasiwal& Dhar, (2017)	The Influence Of Servant Leadership, Trust In Leader And Thriving On Employee Creativity	Data dikumpulkan dari 567 karyawan dari 26 organisasi di India.	Kepercayaan pada Pemimpin memediasi pengaruh Kepemimpinan yang Melayani pada Kreativitas Karyawan.

Sumber: Penelitian Terdahulu

2.4 Kerangka Berpikir

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*) pada Kreativitas Karyawan (*Employee Creativity*)

Sejalan dengan meningkatnya persaingan, perubahan teknologi dan ketidakpastian serta lingkungan yang tidak dapat diprediksi memaksa para pemimpin organisasi untuk membuat karyawan lebih kreatif (X. Zhang, 2010: 3). Dalam hal ini, peran seorang pemimpin sangat penting dalam mempromosikan dan meningkatkan kreativitas di antara karyawan. Misalnya, kepemimpinan yang lebih baik dapat memotivasi karyawan dan juga dapat mengubah dan membentuk perilaku karyawan serta mendorong mereka untuk berpikir kreatif (Afsar et al., 2014: 2). Dalam perkembangan organisasi, kreativitas dianggap sebagai faktor penting karena kemampuan kreatif karyawan memiliki efek yang sangat berarti

pada berbagai hasil kinerja organisasi. Kepemimpinan transformasional dalam hal ini dianggap sebagai gaya kepemimpinan yang sangat bermanfaat karena pemimpin transformasional dapat memotivasi karyawan untuk membawa ide-ide baru dan unik untuk kinerja organisasi yang lebih baik (Saleem & Mahmood, 2019: 103). García-Morales et al., (2012: 12) menggambarkan kepemimpinan transformasional sebagai gaya yang memiliki kepedulian bersama karyawan dengan memberi dukungan dan membantu karyawan dalam pencapaian tujuan kolektif.

Pemimpin transformasional dapat memberdayakan karyawan dengan meningkatkan kreativitas mereka melalui peran penting pemimpin dalam membuat iklim organisasi lebih inovatif dan kreatif (Gumusluoglu & Ilsev, 2009: 15). Pemimpin transformasional dapat meningkatkan kreativitas karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung dengan membuat budaya organisasi lebih inovatif dan mendorong karyawan untuk sering mendiskusikan ide-ide yang dimiliki (Jung et al., 2003: 20). Dimensi keempat dari kepemimpinan transformasional oleh Bass, (1985: 16) mampu meningkatkan kreativitas karyawan, yaitu “stimulasi intelektual” mendorong karyawan untuk melakukan tugas mereka secara lebih inovatif dan kreatif karena karyawan tahu mereka akan dihargai oleh para pemimpin. Dengan demikian karakteristik dari kepemimpinan transformasional mampu menstimulus dan mendorong perilaku kreativitas dalam diri karyawan PDAM. Karyawan akan merasa termotivasi dengan adanya dorongan dari seorang pemimpin yang memberikan kesempatan untuk berdiskusi akan ide-ide *out of the box*, karena karyawan mengetahui bahwa pemimpin yang

memiliki karakteristik seperti kepemimpinan transformasional tersebut pasti akan menghargai proses perkembangan dalam diri karyawan. Sehingga dengan adanya peran kepemimpinan transformasional dalam sebuah organisasi mampu mendukung terciptanya kreativitas karyawan, hal ini sebelumnya juga didukung dengan penelitian terdahulu (Wang et al., 2014: 16)

2. Pengaruh Kepemimpinan yang Melayani (*Servant Leadership*) pada Kreativitas Karyawan (*Employee Creativity*)

Studi sebelumnya memberikan bukti kuat bahwa gaya kepemimpinan secara signifikan menentukan perilaku kreatif karyawan di tempat kerja (Louisiana & Tierney, 1999: 7). Sementara itu, ketika kepemimpinan transformasional lebih menekankan pada mengarahkan karyawan dalam organisasi, kepemimpinan yang melayani atau *servant leadership* lebih berfokus pada memotivasi dan memfasilitasi pelayanan dan pengelolaan oleh karyawan itu sendiri (Andersen & Andersen, 2018: 140). Kepemimpinan yang melayani mengacu pada kepemimpinan yang berfokus pada mendorong integrasi, membantu orang lain, dan berusaha untuk mengeluarkan potensi penuh dari karyawan (Yang et al., 2017: 2). Pemimpin yang melayani dapat memberikan dorongan dan dukungan bagi pengikut dengan cara memberdayakan karyawan, memprioritaskan pemenuhan kebutuhan karyawan, dan merangsang potensi penuh karyawan. Sehingga peran pemimpin yang demikian, mampu berkontribusi pada peningkatan motivasi intrinsik karyawan dan perilaku manajemen kreatif (van Dierendonck, 2011: 11)

Hasil penelitian Part (2010: 14) juga menunjukkan hasil yang bermanfaat bagi para pemimpin dalam organisasi untuk secara konsisten dapat mengembangkan kreativitas di antara karyawan. Model tersebut menunjukkan bahwa perilaku kreatif dapat dipupuk dengan mempraktikkan gaya kepemimpinan yang melayani. Yoshida et al., (2013: 1) juga menemukan bahwa pemimpin yang melayani mempromosikan perilaku kreatif melalui hubungan antar pemimpin dengan karyawan. Oleh karena itu, pentingnya karakteristik praktik gaya kepemimpinan seperti kepemimpinan yang melayani atau *servant leadership* diharapkan mampu menjadi pendorong bagi karyawan PDAM yang dituntut tidak hanya menjadi karyawan biasa, namun lebih dari itu yakni menjadi karyawan yang mampu kreatif dan unggul. Ketika karyawan merasa diberdayakan dan diberikan dukungan oleh pemimpin atas potensi yang dimiliki, maka karyawan akan secara terus menerus termotivasi intrinsik untuk dapat menumbuhkan perilaku kreatif dalam lingkungan kerja. Sehingga dapat diartikan, bahwa kepemimpinan yang melayani mampu berpengaruh pada kreativitas karyawan.

3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*) pada Kepercayaan pada Pemimpin (*Trust in Leader*).

Kepercayaan dianggap sebagai unsur penting dalam membangun kepemimpinan yang berjalan dengan efektif sehingga dapat membantu karyawan untuk peningkatan kinerja secara optimal (Saleem & Mahmood, 2019: 107). Kepercayaan yang dibangun di antara para pemimpin dan karyawan, berupa pemimpin memperlakukan karyawan mereka secara adil (Maulding et al., 2012: 10). Kepemimpinan transformasional dianggap membuat karyawan mampu

diberdayakan secara psikologis dengan mengembangkan rasa percaya pada organisasi dan keduanya terhubung secara positif (Gumusluoglu & Ilsev, 2009: 23)

Pertimbangan individu sebagai aspek inti dari praktik kepemimpinan transformasional, maka karyawan akan cenderung memahami karakteristik dari seorang pemimpin transformasional yang memberikan pelajaran dan kebaikan. Hal ini pada gilirannya, akan menumbuhkan kepercayaan karyawan pada pemimpin (Pachler et al., 2019: 163). Pentingnya kepercayaan yang dijalin antara pemimpin dengan karyawan dibutuhkan dalam organisasi besar, seperti PDAM. Pemimpin harus menstimulus pengikut dengan memberdayakan dan mengembangkan kepercayaan di antara karyawan. Sehingga dengan adanya peran seorang kepemimpinan transformasional dalam organisasi mampu membangun kepercayaan diantara karyawan.

4. Pengaruh Kepemimpinan yang Melayani (*Servant Leadership*) pada Kepercayaan pada Pemimpin (*Trust in Leader*)

Lingkungan organisasi yang terus mengalami perubahan serta ketidakpastian yang tidak mampu diprediksi membuat karyawan sering merasa tidak aman untuk mengutarakan pendapat, karena karyawan percaya bahwa menyuarakan pendapat untuk perubahan adalah perilaku berisiko karena akan menghadapi tantangan dari pemimpin (Gao et al., 2011: 787). Namun, dengan kualitas praktik dari gaya kepemimpinan yang melayani mampu menumbuhkan rasa kepercayaan dari karyawan pada pemimpin (Chinomona & Pooe, 2013: 408).

Korelasi positif yang tinggi antara kepemimpinan yang melayani dan kepercayaan pada pemimpin menunjukkan bahwa pemimpin mampu membangun atmosfer kepercayaan diantara pengikut dengan memberikan kebebasan untuk bereksperimen dan tetap merasa aman. Karyawan yang percaya bahwa pemimpinnya memiliki kemampuan, kebaikan, dan integritas, maka karyawan akan lebih nyaman dan merasa aman terlibat dalam perilaku yang menempatkan dalam risiko. Misalnya seperti berpendapat akan suatu perubahan (Mayer et al., 1995: 15).

Ketika pengaruh kepemimpinan yang melayani pada kepercayaan karyawan pada pemimpin diuji, memiliki pengaruh positif dan signifikan ditemukan (Chinomona & Pooe, 2013: 411). Dengan demikian, ketika pemimpin organisasi terus memberikan pelayanan kepada anggota organisasi, tanpa memandang anggotanya dari segi wewenang atau posisi jabatan, tetapi di satu sisi pemimpin tetap menjalankan tanggung jawabnya, maka kepercayaan pada pemimpin tentu akan terstimulasi di dalam diri anggota organisasi (Chinomona & Pooe, 2013: 412). Maka perlu praktik kepemimpinan yang melayani dalam organisasi, terlebih bagi organisasi dialam naungan BUMD seperti PDAM. Gaya kepemimpinan yang melayani mampu menciptakan rasa kepercayaan pada pemimpin dalam diri karyawan melalui karakteristik dari pemimpin itu sendiri seperti: lebih mengutamakan pelayanan pada karyawan dan fokus utama pada karyawan. Dengan hal tersebut karyawan mampu merasakan keberadaannya diakui oleh pemimpin dan dihargai sehingga dapat timbul perasaan aman dan nyaman yang selanjutnya akan menumbuhkan kepercayaan.

5. Pengaruh Kepercayaan pada Pemimpin (*Trust in Leader*) pada Kreativitas Karyawan (*Employee Creativity*)

Burke et al., (2007: 10) menunjukkan bahwa kepercayaan pada pemimpin positif dapat terwujud dalam hasil yang diinginkan seperti sikap dan perilaku yang lebih positif. Javed et al., (2018: 711) mengatakan, kepercayaan pada pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang mampu memberikan keamanan psikologis bagi karyawan, yang pada gilirannya menstimulus karyawan untuk bekerja lebih keras dan menjadi lebih kreatif. Sedangkan, keamanan psikologis didefinisikan sebagai “perasaan mampu menunjukkan dan melaksanakan pekerjaannya tanpa takut konsekuensi negatif terhadap citra diri, status, atau karir” yaitu keadaan mental di mana karyawan merasakan lingkungannya dapat memberikan kebebasan untuk berbicara dan menyarankan ide-ide baru tanpa merasa malu atau takut ditertawakan (Javed et al., 2018: 708). Percaya pada pemimpin dapat menyebabkan kepercayaan diantara karyawan bahwa pemimpin memiliki kemampuan kepemimpinan yang baik dan menjaga lingkungan kerja dengan baik (Gao et al., 2011: 781).

Selain itu, pengaruh kepercayaan cenderung memfasilitasi kreativitas karena kepercayaan mendorong pertukaran ide secara bebas (Edmondson, 1999: 356). Ketika karyawan menunjukkan kepercayaan pada pemimpin, karyawan akan mengalami peningkatan kemampuan kreatif yang lebih besar dengan cara berbagi ide atau pendapat serta membantu karyawan menciptakan kerja sama yang efektif dalam organisasi (Zhang & Zhou, 2014: 151). Karyawan yang mempercayai pemimpin menganggap pemimpinnya sebagai orang yang perhatian, protektif dan

baik hati sehingga merasa lebih aman untuk terlibat lebih dalam pekerjaannya dan mencoba cara-cara baru dalam melakukan pekerjaannya (May et al., 2004: 33). Artinya, semakin tinggi kepercayaan pada pemimpin dari seorang karyawan maka semakin tinggi pula tingkat kreativitas karyawan namun sebaliknya, semakin rendah kepercayaan pada pemimpin dari karyawan maka hal tersebut dapat menurunkan kreativitasnya. Oleh karena itu pentingnya kepercayaan pada pemimpin dalam menjalin hubungan yang baik antara karyawan PDAM dengan pimpinanya, karena dengan rasa percaya yang dimiliki karyawan merasa aman untuk bereksperimen dengan ide-ide baru dan terlibat dalam kegiatan kreatif tanpa takut akan adanya suatu risiko besar yang diambil.

6. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*) pada Kreativitas Karyawan (*Employee Creativity*) dengan Kepercayaan pada Pemimpin (*Trust in Leader*) sebagai pemediasi.

Faktor potensial yang dapat meningkatkan kreativitas karyawan yaitu kepemimpinan transformasional dalam hal ini dianggap sebagai gaya kepemimpinan yang sangat bermanfaat karena pemimpin transformasional dapat memotivasi karyawan untuk membawa ide-ide baru dan unik untuk kinerja organisasi yang lebih baik (Saleem & Mahmood, 2019: 103). Pemimpin transformasional dapat meningkatkan kreativitas karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung dengan membuat budaya organisasi lebih inovatif dan mendorong karyawan mereka untuk sering mendiskusikan ide-ide terbaru (Jung et al., 2003: 12).

Penelitian pada sebuah organisasi telah mengakui peran penting kepercayaan interpersonal untuk fungsi individu dan organisasi (McAllister, 1995: 611). Sejumlah penelitian menemukan kepercayaan pada pemimpin berhasil memediasi hubungan antara persepsi individu pada pemimpin, kepemimpinan transformasional dan sikap pengikut (Dirks & Ferrin, 2002: 712). Sehingga dapat diasumsikan bahwa pemimpin transformasional akan menumbuhkan kepercayaan para karyawan melalui persepsi karakteristik dari kepemimpinan transformasional itu sendiri (Braun et al., 2013: 272). Ketika karyawan telah mengembangkan kepercayaan yang besar pada para pemimpin, maka karyawan akan bekerja ekstra dalam melakukan pekerjaan secara lebih kreatif (Bass, 1985: 16).

Pengaruh kepemimpinan transformasional karyawan memang telah terbukti positif dapat mempengaruhi kreativitas karyawan, hal ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya (Mittal & Dhar, 2015: 902; Khalili, 2016: 10). Namun, pengaruh tersebut akan lebih signifikan dengan adanya kepercayaan pada pemimpin. Kepercayaan pada pemimpin dapat menjadi pen jembatan antara pengaruh kepemimpinan transformasional pada kreativitas karyawan, karena dengan kepercayaan yang dirasakan oleh karyawan menunjukkan bahwa karyawan merasa pemimpin akan memberikan dukungan tanpa merasa takut untuk ditentang ketika karyawan mengusulkan ide-ide kreatif.

7. Pengaruh Kepemimpinan yang Melayani (*Servant Leadership*) pada Kreativitas Karyawan (*Employee Creativity*) dengan Kepercayaan pada Pemimpin (*Trust in Leader*) sebagai pemediasi.

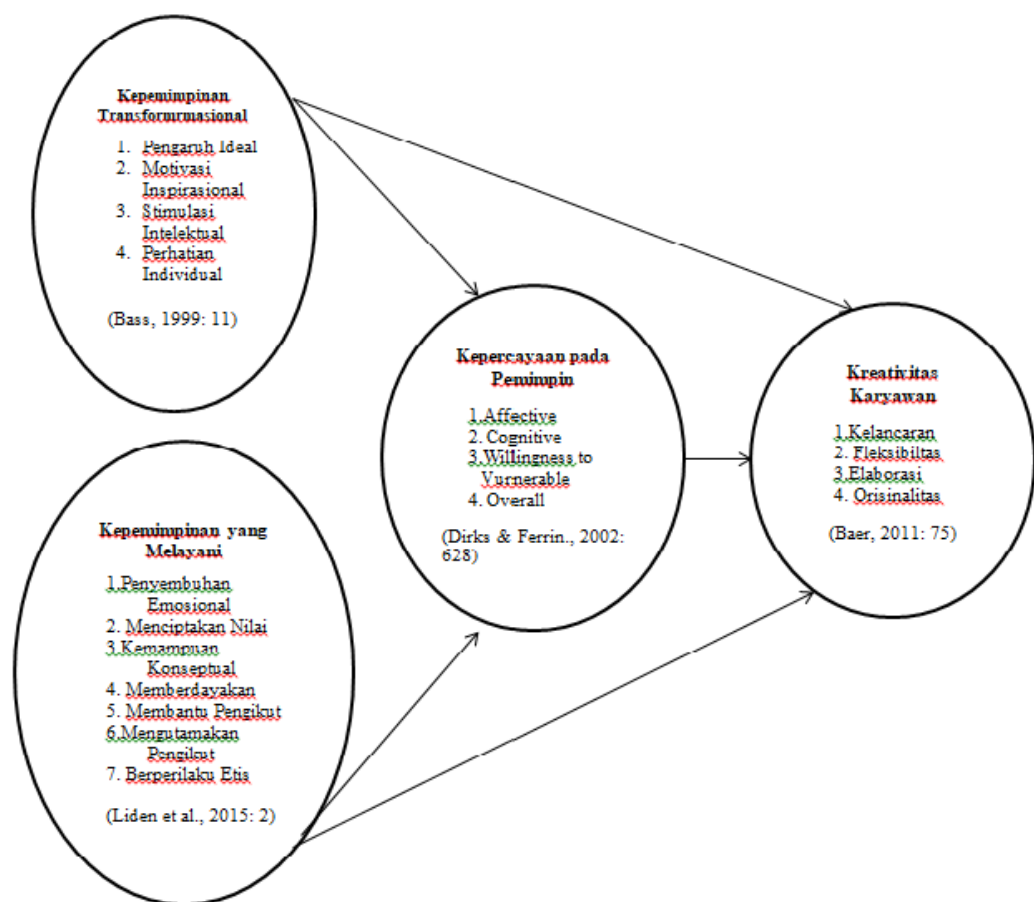
Yoshida et al., (2013: 1) menemukan bahwa pemimpin yang melayani berpengaruh positif pada perilaku kreatif. Karakteristik kepemimpinan yang melayani tidak hanya dengan memberdayakan dan mengembangkan kompetensi karyawan, tetapi juga menekankan dan mengasah minat karyawan, serta mengarahkan minat menuju keberhasilan di masa depan (van Dierendonck, 2011: 1231). Fokus dari kepemimpinan yang melayani seperti menstimulus dan membangun potensi yang dimiliki karyawan, memungkinkan pemimpin yang melayani untuk membantu karyawan berjuang dan berkembang dalam konteks pekerjaan, yang secara berurutan memicu kreativitas karyawan (Yang et al., 2017: 2).

Meskipun literatur sebelumnya telah menunjukkan bukti yang mendukung peran kepemimpinan yang melayani pada kreativitas, namun masih perlunya mengeksplorasi mekanisme mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan yang melayani dan hasil individu atau kelompok adalah suatu hal penting dan perlu dilakukan (Liden et al., 2014: 1448). Sehingga pengaruh kepemimpinan yang melayani pada kreativitas karyawan dapat berpengaruh lebih signifikan dengan adanya kepercayaan pada pemimpin. Disatu sisi, kepemimpinan yang melayani juga memiliki karakteristik berupa kepercayaan didalamnya, dengan begitu secara otomatis dapat menumbuhkan kepercayaan dalam diri karyawan (van Dierendonck, 2011: 1232).

Karyawan yang mempercayai pemimpin menganggap pemimpinnya sebagai orang yang perhatian, protektif dan baik hati sehingga merasa lebih aman untuk terlibat lebih dalam pekerjaannya dan mencoba cara-cara baru dalam

melakukan pekerjaannya (May et al., 2004: 33). Sehingga dengan adanya kepercayaan pada pemimpin dapat menjadikan lebih signifikan pengaruh kepemimpinan yang melayani dalam menumbuhkan kreativitas karyawan PDAM.

Berdasarkan uraian tersebut, maka digambarkan kerangka berpikir sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disusun jawaban sementara terhadap rumusan permasalahan. Rumusan masalah tersebut dipaparkan melalui sebuah pernyataan hubungan dua variabel atau lebih, yaitu:

H1: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan pada Kreativitas Karyawan.

H2: Kepemimpinan yang Melayani berpengaruh positif dan signifikan pada Kreativitas Karyawan.

H3: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan pada Kepercayaan pada Pemimpin.

H4: Kepemimpinan yang Melayani berpengaruh positif dan signifikan pada Kepercayaan pada Pemimpin.

H5: Kepercayaan pada Pemimpin berpengaruh positif dan signifikan pada Kreativitas Karyawan.

H6: Kepercayaan pada Pemimpin memediasi pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional pada Kreativitas Karyawan.

H7: Kepercayaan pada Pemimpin memediasi pengaruh antara Kepemimpinan yang Melayani pada Kreativitas Karyawan.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang diuji dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS) maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1 Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh **positif** namun **tidak signifikan** pada kreativitas karyawan. Artinya, bahwa dengan adanya gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan pada karyawan PDAM Kabupaten Kudus tidak selalu dapat menciptakan adanya kreativitas karyawan dalam organisasi tersebut. Dalam artian lain, kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh besar dalam menciptakan kreativitas karyawan.
- 2 Kepemimpinan yang melayani memiliki pengaruh **positif** dan **signifikan** pada kreativitas karyawan. Artinya, dengan adanya peranan gaya kepemimpinan yang melayani, yang diterapkan pada karyawan PDAM Kabupaten Kudus, maka akan semakin tinggi dalam menciptakan kreativitas karyawan.
- 3 Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh **positif** dan **signifikan** pada kepercayaan pada pemimpin. Artinya, bahwa dengan adanya penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan pada karyawan PDAM Kabupaten Kudus, maka akan semakin tinggi pula rasa kepercayaan yang tumbuh pada pemimpin dalam diri karyawan.
- 4 Kepemimpinan yang melayani memiliki pengaruh **positif** dan **signifikan** pada kepercayaan pada pemimpin. Artinya, dengan adanya gaya kepemimpinan

yang melayani yang diterapkan pada karyawan PDAM Kabupaten Kudus, maka akan semakin tinggi pula rasa kepercayaan yang tumbuh pada pemimpin dalam diri karyawan.

- 5 Kepercayaan pada pemimpin memiliki pengaruh **positif** dan **signifikan** pada kreativitas karyawan. Artinya, semakin tinggi tingkat kepercayaan pada pemimpin dalam diri karyawan PDAM Kabupaten Kudus, maka akan semakin tinggi pula tingkat kreativitas karyawan yang dihasilkan.
- 6 Kepercayaan pada pemimpin **mampu memediasi** pengaruh antara kepemimpinan transformasional pada kreativitas karyawan. Artinya, dengan adanya kepercayaan pada pemimpin yang tinggi dalam diri karyawan PDAM Kabupaten Kudus akan semakin meningkatkan keberhasilan kreativitas karyawan. Ketika karyawan PDAM Kabupaten Kudus merasakan adanya peranan kepemimpinan transformasional, maka karyawan akan memberikan rasa simpatinya berupa kepercayaan pada pemimpin yang kemudian mengarahkannya untuk berperilaku kreatif.
- 7 Kepercayaan pada pemimpin **mampu memediasi** pengaruh antara kepemimpinan yang melayani pada kreativitas karyawan. Artinya, semakin tinggi rasa kepercayaan karyawan PDAM Kabupaten Kudus pada pemimpin, maka semakin tinggi pula kreativitas karyawan yang dihasilkan. Ketika gaya kepemimpinan yang melayani mampu diterapkan dengan baik, maka karyawan akan bersimpati pada pemimpin dengan memiliki rasa kepercayaan pada pemimpin, yang kemudiannya mengarahkan pada perilaku kreatif.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan, maka saran yang dapat diberikan oleh peneliti terbagi menjadi dua, yaitu sebagai berikut:

1. Saran teoritis

- a. Saran untuk penelitian mendatang diharapkan peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian mengenai kreativitas karyawan dapat mengeksplorasi kembali dengan melakukan penggantian variabel independen, dikarenakan berdasarkan pengujian hipotesis 1, hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh langsung antara variabel independen dengan kreativitas karyawan memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan.
- b. Pada penelitian selanjutnya terkait dengan kreativitas karyawan, peneliti dapat menguji kembali pada aspek yang sama dengan menyajikan variabel mediasi lain selain kepercayaan pada pemimpin. Selain itu, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi untuk memperkuat landasan teori tentang bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan yang melayani terhadap kreativitas karyawan yang dimediasi oleh kepercayaan pada pemimpin.
- c. Penelitian yang akan mendatang dapat memperluas objek atau responden yang diteliti dengan memilih responden yang lebih spesifik, apabila akan

meneliti kreativitas karyawan kembali yakni responden yang bekerja pada sektor swasta, dan sektor pemerintahan.

2. Saran Praktis

a. Bagi Karyawan dan Bagi Manajemen PDAM Kabupaten Kudus

1. Pada karyawan PDAM Kabupaten Kudus, berdasarkan perhitungan hasil analisis deskriptif menunjukkan nilai terendah variabel kreativitas karyawan pada item pertanyaan mengenai kemampuan karyawan dalam memberikan ide-ide kreatif. Upaya yang dapat dilakukan oleh pihak manajemen PDAM Kabupaten Kudus yakni dengan menciptakan lingkungan kerja kreatif, dan nyaman melalui kegiatan seperti *gathering* secara berkala. Dengan adanya kegiatan tersebut, diharapkan mampu menciptakan suasana kerja yang baru dan tidak membosankan sehingga mampu menjadi pilihan alternatif bagi karyawan untuk menghilangkan rasa jenuh dalam melakukan pekerjaan. Selain itu, dapat pula dilakukan sistem *reward* atau penghargaan bagi karyawan yang telah berhasil menciptakan ide-ide kreatif. Dengan adanya *reward* yang diberikan, mampu menjadikan stimulus dalam diri karyawan untuk menumbuhkan serta menciptaka ide-ide kreatif.
2. Pada karyawan PDAM Kabupaten Kudus, berdasarkan perhitungan hasil analisis deskriptif menunjukkan nilai terendah variabel kepercayaan pada pemimpin, yakni pada item pertanyaan mengenai persepsi karyawan pada loyalitas pemimpin pada organisasi. Sehingga perlu dilakukan upaya dari manajemen PDAM Kabupaten Kudus, untuk dapat menumbuhkan rasa

kepercayaan dalam diri karyawan dengan pelaksanaan manajemen perusahaan yang baik berupa: pelatihan dan pengembangan karyawan, sistem promosi, serta pemenuhan hak-hak normatif karyawan. Sehingga, ketika manajemen perusahaan mampu terlaksana dengan baik mencerminkan bahwa organisasi yang dipimpin oleh seorang pemimpin telah mampu menunjukkan kinerja yang baik dalam bentuk loyalitas, termasuk pemenuhan kebutuhan karyawan.

3. Pada karyawan PDAM Kabupaten Kudus, berdasarkan perhitungan hasil analisis deskriptif menunjukkan nilai terendah variabel kepemimpinan transformasional yakni pada item pertanyaan mengenai perencanaan pemimpin dalam lima tahun mendatang, dalam sebuah organisasi. Artinya karyawan belum merasakan sepenuhnya adanya arahan dari pemimpin dalam melakukan pekerjaan selama dalam jangka panjang. Maka pihak manajemen PDAM Kabupaten Kudus perlu mengadakan kegiatan *briefing* secara berkala untuk dapat menjadikan kegiatan tersebut sebagai sarana bagi pemimpin untuk menjalin komunikasi serta menyampaikan instruksi terkait pekerjaan, serta perencanaan perusahaan dalam jangka panjang. Sehingga karyawan mampu memahami akan perencanaan organisasi, yang kemudian dapat melaksanakan pekerjaan sesuai dengan arahan dari pemimpin.
4. Pada karyawan PDAM Kabupaten Kudus, berdasarkan perhitungan hasil analisis deskriptif menunjukkan nilai terendah variabel kepemimpinan yang melayani yakni pada item pertanyaan mengenai keterbatasan

karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan cara sendiri. Maka pihak manajemen PDAM Kabupaten Kudus, dapat menerapkan program dengan melalui kotak saran, berupa kritik masukan serta evaluasi bagi pemimpin yang dinilai oleh karyawan itu sendiri. Dengan adanya kotak saran, dapat menjadi sebuah wadah bagi karyawan untuk menyuarakan pendapat untuk dijadikan sebagai kritikan yang membangun bagi pemimpin ataupun bagi manajemen perusahaan itu sendiri. Adanya kotak saran ini, pemimpin dapat mengetahui secara langsung hal-hal apa saja yang masih kurang maksimal serta masalah terkait pekerjaan yang dialami oleh karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., & Hartono, J. (2015). "*Partial Least Square (PLS): alternatif structural equation modeling (SEM)*" dalam penelitian bisnis. Penerbit Andi.
- Afsar, B., Badir, Y.F & Badeer, B. . (2014). Transformational Leadership and Innovative Work Behaviour. *Industrial Management and Data Systems*.
- Afsar, B., Badir, Y., & Saeed, B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management and Data Systems*, 114(8), 1270–1300. <https://doi.org/10.1108/IMDS-05-2014-0152>
- Afsar, B., & Masood, M. (2018). *Transformational Leadership , Creative Self-Efficacy , Trust in Supervisor , Uncertainty Avoidance , and Innovative Work Behavior of Nurses*. <https://doi.org/10.1177/0021886317711891>
- Amabile, T. (1988). *Amabile_A_Model_of_CreativityOrg.Beh_v10_pp123-167.pdf*. In *Research in Organizational Behavior* (Vol. 10, pp. 123–167).
- Andersen, J. A. (2018). Servant leadership and transformational leadership: from comparisons to farewells. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(6), 762–774. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2018-0053>
- Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity In Organizations: A State Of The Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal Of Management*, 1297–1333.
- Baer, J. (2011a). *GrandTheoriesDistort.pdf*.
- Baer, J. (2011b). Why Grand Theories of Creativity, Distort, Distract, and Dissapoint. *International Journal of Creativity and Problem Solving*, 21(1), 73–100.
- Baer, M., & Oldham, G. R. (2006). The curvilinear relation between experienced creative time pressure and creativity: Moderating effects of openness to experience and support for creativity. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 963–970. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.963>
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group and Organization Management*, 31(3), 300–326. <https://doi.org/10.1177/1059601106287091>
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31–46. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199821\)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199821)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W)
- Bass, Bernard, M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American*

Psychologist, 52(2), 130.

- Bass, Bernard, M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.467.8619&rep=rep1&type=pdf>
- Bass, B. (1985). *Book Review*. 25(3), 481–484.
- Blau, P. M. (1989). *This Week 's Citation Classic* ®. 1989.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *Leadership Quarterly*, 24(1), 270–283. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.006>
- Brunetto, Y., Farr-Wharton, R., & Shacklock, K. (2010). The impact of supervisor-subordinate relationships on morale: Implications for public and private sector nurses' commitment. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 206–225. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2009.00117.x>
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *Leadership Quarterly*, 18(6), 606–632. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.09.006>
- Cheung, M. F. Y., & Wong, C.-S. (2011). Transformational Leadership, Leader Support, and Employee Creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(7), 656–672. <https://doi.org/10.1108/01437731111169988>
- Chin, W. (1995). *Partial Least Squares to LISREL as Principal Component Analysis is to Common Factor Analysis*. Technology Studies.
- Chin, W. (1998). *The Partial Least Square Approach to Structural Equation Modelling*. Modern Methods for Business Research.
- Chinomona, R., & Pooe, D. (2013). *The Influence of Servant Leadership on Employee Trust in a Leader and Commitment to the Organization Moipone Mashiloane*. 4(14), 405–414. <https://doi.org/10.5901/mjss.2013.v4n14p405>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2014). *Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review*. December 2005. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46–78. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7)
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings

- and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Doğru, Ç. (2018). Güçlendirici Liderlik ve İşgören Yaratıcılığı Arasındaki İlişkide Lidere Duyulan Güvenin Aracılık Etkisi. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*. <https://doi.org/10.26466/opus.451058>
- Douglas R. May, Richard L. Gilson, L. M. H. (2004). The psychological conditions of meaningfulness safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37. <https://doi.org/10.5301/ijao.5000431>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Dierendonck, D. Van, & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A Systematic Review and Call for Future Research. *The Leadership Quarterly*, 1(30), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004%0D>
- Fadzil, A. S. A., Hassan, R., Mohamad, S. J. A. N. S., Zainudin, M. I., & Ali, A.-A. E. R. (2019). Towards a Successful Organizational Change: The Role of Dialogic Communication. *International Journal of Asian Social Science*, 9(1), 86–95. <https://doi.org/10.18488/journal.1.2019.91.86.95>
- Fang, X., & Lin, S. (2017). Nankai Business Review International Article information. *Nankai Business Review International*, 8(4), 404–423. <https://doi.org/10.1108/NBRI-10-2016-0035>
- Ferdinand, A. (2014a). *Metode Penelitian: Manajemen Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi dan Disertasi Ilmu Manajemen*. UNDIP PRESS.
- Ferdinand, A. (2014b). *Metode Penelitian Manajemen* (5th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Fojt, M. (1995). Leadership & Organization Development Journal. *Leadership & Organization Development Journal*, 16(3), 1–32. <https://doi.org/10.1108/01437739199500003>
- Gao, L., Janssen, O., & Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 787–798. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.015>
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040–1050. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.005>

- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. UNDIP PRESS.
- Ghozali, I. (2011). *Structural Equation Modelling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)* (Edisi 3). Badan Penerbit UNDIP.
- Ghozali, Imam, & Latan, H. (2015). *PARTIAL LEAST SQUARES KONSEP, TEKNIK DAN APLIKASI Menggunakan Program SmartPLS 3.0* (2nd ed.). UNDIP PRESS.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.
- Guilford, J. P. (1988). 001316448804800102. In *Educational and Psychological Measurement* (Vol. 48, Issue 1, pp. 1–4). <https://doi.org/10.1177/001316448804800102>
- Guinalú, M., & Jordán, P. (2016). Generación de confianza en el líder de equipos de trabajos virtuales. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 20(1), 58–70. <https://doi.org/10.1016/j.reimke.2016.01.003>
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership , creativity , and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461–473. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.07.032>
- Gupta, P., Manager, H., & Davidson, H. (2017). Need and Importance of Human Resources Development in an Organization. *JHROBED Journal of Accounting Finance & Marketing Technology*, 1(01), 16–24.
- Hair, J., Anderson, R., Babin, B., & Black, W. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (7th ed.).
- Hansen, J. A., & Pihl-thingvad, S. (2018). Managing employee innovative behaviour through transformational and transactional leadership styles. *Public Management Review*, 00(00), 1–27. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1544272>
- Harms, P. D., & Credé, M. (2010). Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 17(1), 5–17. <https://doi.org/10.1177/1548051809350894>
- He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481–495. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0078>
- Javed, B., Rawwas, M. Y. A., Khandai, S., Shahid, K., & Tayyeb, H. H. (2018). Ethical leadership, trust in leader and creativity: The mediated mechanism and an interacting effect. *Journal of Management and Organization*, 24(3),

388–405. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.56>

- Journal, G., Resource, H., Vol, M., Issn, E. P., & Issn, O. (2019). *Michelle S. Segovia 1 , Marco A. Palma 1 , and Rodolfo M. Nayga 2*. 7(5), 2.
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *Leadership Quarterly*, 14(4–5), 525–544. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00050-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00050-X)
- Jyoti, J., Dev, M., Jyoti, J., & Dev, M. (2015). *The impact of transformational leadership on employee creativity: the role of learning orientation*. <https://doi.org/10.1108/JABS-03-2014-0022>
- Khurosani, A. (2018). Transformational Leadership, Employee Creativity and Organizational Innovation, The Intervening Role of Organizational Learning Culture. *Advanced Science Letters*, 24(4), 2557–2560. <https://doi.org/10.1166/asl.2018.11004>
- Kleine, A. K., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2019). Thriving at work: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 40(9–10), 973–999. <https://doi.org/10.1002/job.2375>
- Lee, S., Hahn, C., Rhee, M., Oh, J. E., Song, J., Chen, Y., Lu, G., Perdana, & Fallis, A. . (2012). 濟無No Title No Title. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership. *Academy of Management Journal*, 23(3), 451–465. <https://doi.org/10.5465/255511>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *Leadership Quarterly*, 26(2), 254–269. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.12.002>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Schminke, M., Vancouver, J., & Wil-, L. (2014). *Servant Leadership And Serving Culture : Influence On Individual And Unit Performance*. 57(5), 1434–1452.
- Louisiana, S., & Tierney, P. (1999). *An Examination Of Leadership And Employee Creativity : The Relevance Of Traits And Relationships*.
- Manik, E. (2016). The Influence of Transformational Leadership on Achievement Motivation and Organizational Climate and Employee Performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(12), 599–608. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v6-i12/2522>
- Maulding, W. S., Peters, G. B., Roberts, J., Leonard, E., & Sparkman, L. (2012).

Emotional Intelligence and Resilience As Predictors of Leadership I N S C H
O O L a D M I N I S T R A T O R S. *Journal of Leadership Studies*, 5(4), 20–
30. <https://doi.org/10.1002/jls>

Mayer, R. C., Davis, J. H., Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1995).
MODEL OF TRUST. 20(3), 709–734.

McAllister, D. J. (1995). *The Academy of Management Journal Volume 38 issue 1
1995 [doi 10.2307%2F256727] Daniel J. McAllister -- Affect- and
Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in
Organizations (1).pdf*. 38(1), 24–59.

Mittal, S., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership and employee
creativity: Mediating role of creative self-efficacy and moderating role of
knowledge sharing. *Management Decision*, 53(5), 894–910.
<https://doi.org/10.1108/MD-07-2014-0464>

Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). *Leading
creative people : Orchestrating expertise and relationships*. 13, 705–750.

No, I. V., & Gashema, B. (2019). *Research in Business and Social Science How
Transformational Leadership Fuels Employee ' s Creative Performance
Behaviors in the Workplace ?* 8(4), 144–162.

Pachler, D., Kuonath, A., & Frey, D. (2019). How transformational lecturers
promote students' engagement, creativity, and task performance: The
mediating role of trust in lecturer and self-efficacy. *Learning and Individual
Differences*, 69(April 2018), 162–172.
<https://doi.org/10.1016/j.lindif.2018.12.004>

Part, R. C. (2010). The Influence of Servant Leadership, Trust in Leader and
Thriving on Employee Creativity. *Leadership & Organization Development
Journal, Unit 07*, 1–5.

Rahman, S. (2017). www.econstor.eu.

Rubin, R. S. (2005). Leading From Within : The Effects Of Emotion Recognition
And Personality On Transformational Leadership Behavior. 48(5), 845–858.

Russell, R. F. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership &
Organization Development Journal*, 22(2), 76–84.
<https://doi.org/10.1108/01437730110382631>

Russell, S. S. (1985). *Vibration Testing Using Thermoelastic Stress Analysis*.
12(4), 532–534.

Saleem, M., & Mahmood, F. (2019). Transformational Leadership and
Employees' Creativity: A Multi-Mediation Model. *Journal of Management
and Research*, 5(1), 1–21. <https://doi.org/10.29145/jmr/51/0501005>

- Sarjono, H., & Julianitas, W. (2015). *Structural Equation Modeling (SEM): Sebuah Pengantar, Aplikasi untuk Penelitian Bisnis*. Salemba Empat.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). No The Effects Of Personal And Contextual Characteristics On Creativity : Where Should We Go From Here ?Title. *Journal Of Management*, 933–958. <https://doi.org/10.1016/J.Jm.2004.06.007%0D>
- Solimun, Fernandes, A. A., & Nurjannah. (2017). *Metode Statistika Multivariat Permodelan Persamaan Struktural (SEM) Pendekatan WarpPLS*. UB Press.
- Spears, L. (2009). *Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership*.
- Sternberg, R. J., & Grigorenko, E. L. (2001). Guilford's Structure of Intellect Model and Model of Creativity: Contributions and Limitations. *Creativity Research Journal*, 13(3–4), 309–316. <https://doi.org/10.1207/S15326934CRJ1334>
- Sugiyono. (2010a). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2015a). *Metode Penelitiain Kuantitatif Kualitatif R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2015b). *Metode Penelitian Pendidikan* (20th ed.). Alfabeta.
- Sugiyono, P. (2010b). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. CV Alfabeta.
- Suharyadi, & S.K., P. (2009). *Statistika Untuk Ekonomi dan Keuangan Modern* (2nd Edn). Salemba Empat.
- Tejeda, M. J., Scandura, T. A., & Pillai, R. (2001). The MLQ revisited psychometric properties and recommendations. *Leadership Quarterly*, 12(1), 31–52. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00063-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00063-7)
- Tung, F., & Yu, T.-W. (2016). Does Innovation Leadership Enhance Creativity in High-Tech Industries? *Leadership & Organization Development Journal*, 5(37), 579–592.
- Ulrich, T., Andersen, L. B., Bro, L. L., Bøllingtoft, A., Tine, L. M., Holten, A., Jacobsen, C. B., Ladenburg, J., Nielsen, P. A., Salomonsen, H. H., Westergård-nielsen, N., & Würtz, A. (2019). *Administration & Society* . 51(1): 3–33. 1–40.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Wahyudin, A. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis dan Manajemen*. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang.

- Wang, C. J., Tsai, H. T., & Tsai, M. T. (2014). Linking transformational leadership and employee creativity in the hospitality industry: The influences of creative role identity, creative self-efficacy, and job complexity. *Tourism Management, 40*, 79–89. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.05.008>
- Yan, J., Lu, X. L., Lou, J. D., Zhang, L., Nong, P. S., Feng, Y. L., Gao, M., & Yang, J. J. (2011). Syntheses, characterization, and structures of two (Arene)Ru(II) complexes containing amino acids. *Synthesis and Reactivity in Inorganic, Metal-Organic and Nano-Metal Chemistry, 41*(1), 26–30. <https://doi.org/10.1080/15533174.2010.522671>
- Yang, J., Gu, J., & Liu, H. (2019). Servant leadership and employee creativity: The roles of psychological empowerment and work–family conflict. *Current Psychology, 38*(6), 1417–1427. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-0161-3>
- Yang, J., Liu, H., & Gu, J. (2017). A multi-level study of servant leadership on creativity: The roles of self-efficacy and power distance. *Leadership and Organization Development Journal, 38*(5), 610–629. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2015-0229>
- Yoshida, D. T., Sendjaya, S., Hirst, G., & Cooper, B. (2013). Does servant leadership foster creativity and innovation? A multi-level mediation study of identification and prototypicality. *Journal of Business Research, 66*(8), 1185–1193. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.08.013>
- Zargar, P., Sousan, A., & Farmanesh, P. (2019). *Management Science Letters, 9*, 2253–2268. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.7.028>
- Zhang, X. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Development and Learning in Organizations: An International Journal, 24*(5), 4–9. <https://doi.org/10.1108/dlo.2010.08124ead.007>
- Zhang, Xiaomeng, & Zhou, J. (2014). Empowering leadership, uncertainty avoidance, trust, and employee creativity: Interaction effects and a mediating mechanism. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 124*(2), 150–164. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2014.02.002>