

# HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN MELAYANI DAN KREATIVITAS KARYAWAN: PERAN BUDAYA INOVATIF SEBAGAI MEDIATOR

Cintya Pradnya Pratita & Alice Salendu

Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia, Jalan Margonda Raya, Pondok Cina, Kecamatan Beji, Kota Depok, Jawa Barat, Indonesia, 16424

Korespondensi: [cintya.pradnya@ui.ac.id](mailto:cintya.pradnya@ui.ac.id)

---

## THE RELATIONSHIP BETWEEN SERVANT LEADERSHIP AND EMPLOYEE CREATIVITY: ROLE OF INNOVATIVE CULTURE AS MEDIATOR

Manuscript type: Original Research

### Abstract

This study aims to investigate the relationship between servant leadership and employee creativity through innovative culture. This study was conducted in a cross-sectional design through an online survey towards BUMN employees from various sectors who were working from home (N = 164). Variables were measured using Servant Leadership Scale, Organizational Culture Scale, and Employee Creativity Scale. Data analysis was performed using Hayes' mediation model on SPSS PROCESS Macro. Results showed that servant leadership was positively correlated with innovative culture and employee creativity. Innovative culture was a significant mediator to the relationship between servant leadership and employee creativity. This study highlights the importance of considering contextual factors in improving employee creativity.

### Article history:

Received 6 January 2021  
Received in revised form 17 May 2021  
Accepted 13 July 2021  
Available online 22 October 2021

### Keywords:

employee creativity  
innovative culture  
servant leadership  
work from home  
WFH

---

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi peran budaya inovatif sebagai mediator pada hubungan antara kepemimpinan melayani dan kreativitas karyawan. Penelitian dilakukan secara *cross-sectional* melalui survei daring pada karyawan perusahaan BUMN dari berbagai sektor yang sedang bekerja dari rumah (N= 164). Variabel pada penelitian ini diukur dengan menggunakan *Servant Leadership Scale*, *Organizational Culture Scale*, dan *Employee Creativity Scale*. Analisis data dilakukan dengan menggunakan model mediasi dari Hayes pada *SPSS PROCESS Macro*. Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan melayani berpengaruh positif terhadap budaya inovatif dan kreativitas karyawan. Budaya inovatif terbukti memediasi hubungan antara kepemimpinan melayani dan kreativitas karyawan. Studi ini menekankan pentingnya memperhatikan faktor kontekstual dalam meningkatkan kreativitas karyawan.

**Kata Kunci:** budaya inovatif, KDR, kerja dari rumah, kreativitas karyawan, kepemimpinan melayani

### Dampak dan Implikasi dalam Konteks Ulayat

Di tengah pandemi COVID-19, BUMN berusaha untuk meningkatkan kinerjanya dan memperkuat perekonomian nasional melalui pencanangan nilai utama, di antaranya adalah nilai adaptif bagi karyawan untuk bekerja secara kreatif. Belum banyak studi yang secara sistematis meneliti cara-cara strategis untuk meningkatkan kreativitas karyawan khususnya di masa COVID-19. Studi ini berhasil menunjukkan bahwa kreativitas karyawan dapat lebih optimal diwujudkan ketika pemimpinnya menerapkan kepemimpinan melayani. Kepemimpinan melayani mampu menciptakan budaya inovatif pada perusahaan BUMN yang memfasilitasi karyawan untuk menyampaikan ide kreatif mereka. Studi ini dapat memberi rekomendasi praktis bagi para pemimpin dan manajer BUMN untuk mengevaluasi pendekatan kepemimpinan mereka.

Handling Editor: Karel Karsten Himawan, Faculty of Psychology, Universitas Pelita Harapan, Indonesia



This open access article is licensed under [Creative Commons Attribution License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction, provided the original work is properly cited.

## PENDAHULUAN

Di tengah pergolakan pasar global, kreativitas merupakan faktor penting bagi perusahaan dari berbagai sektor bisnis (Dul & Ceylan, 2011; Li dkk., 2018). *World Economic Forum* bahkan telah memprediksi kreativitas sebagai salah satu keterampilan (selain *analytical thinking* dan *active learning*) yang paling dibutuhkan perusahaan di tahun 2022 (Ratcheva & Leopold, 2018). Selain itu, survei *International Business Machines* (IBM) membuktikan bahwa sebesar 61% *Chief Executive Officer* (CEO) dari 64 negara berbeda memilih kreativitas sebagai karakteristik yang harus dimiliki oleh karyawan di masa depan (La Prade dkk., 2019). Kedua survei tersebut menunjukkan urgensi dari kreativitas yang tidak hanya dalam lingkup proses menciptakan produk atau jasa oleh karyawan, melainkan sebagai faktor yang mendorong kemajuan kinerja perusahaan (Khan dkk., 2020). Perusahaan yang kreatif akan mampu mengatasi ketidakpastian skenario bisnis, beradaptasi dengan kondisi pasar, dan menciptakan ataupun mempertahankan keunggulan kompetitif melalui produksi produk maupun proses yang membedakan perusahaan dengan kompetitornya (Jaiswal & Dhar, 2017; Khan dkk., 2012; Li dkk., 2018; Taha dkk., 2016).

Kreativitas semakin dibutuhkan oleh perusahaan di tengah pandemi COVID-19. Ketidakpastian kondisi ekonomi mendorong perusahaan di Indonesia untuk menghasilkan ide-ide baru, termasuk perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sebagai salah satu sektor yang terlibat dalam Program Pemulihan Ekonomi Nasional (PEN). Hal ini dapat dilihat dari usaha BUMN untuk meningkatkan kinerja dan memperkuat perekonomian nasional dengan menetapkan nilai-nilai utama baru, yaitu AKHLAK yang terdiri atas Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif (Forum Human Capital Indonesia, 2020). Adaptif merupakan nilai yang berpusat pada keaktifan untuk melahirkan ide-ide baru dan solusi yang dapat diterapkan (Forum Human Capital Indonesia, 2020). Dalam hal ini, perusahaan BUMN menyadari bahwa untuk dapat bertahan di tengah ketidakpastian ekonomi, dibutuhkan sumber daya manusia yang kreatif.

Kreativitas karyawan diartikan sebagai penciptaan ide atau solusi baru oleh karyawan yang bermanfaat bagi perusahaan mengenai produk, proses, atau prosedur (Amabile dkk., 1996; Yang dkk., 2017; Yang dkk., 2019; Zhou & George, 2001). Kreativitas karyawan dipengaruhi oleh faktor individual (berasal dari dalam diri individu) dan faktor kontekstual (berasal dari luar diri individu) (Shalley & Gilson, 2004). Faktor individual meliputi keterampilan, proses kreatif, dan motivasi intrinsik, sedangkan faktor kontekstual meliputi lingkungan kerja dan budaya organisasi (Taha dkk., 2016). Faktor kontekstual secara prinsip dibentuk oleh pemimpin (Shalley & Gilson, 2004). Maka

dari itu, faktor kepemimpinan merupakan prediktor kreativitas karyawan yang urgen untuk diteliti dan dipahami (Gupta & Singh, 2015; Palomino & de Lara, 2020).

Pemimpin merupakan jembatan bagi perusahaan untuk dapat menciptakan perilaku kreatif (Khan dkk., 2020). Gaya kepemimpinan yang mereka miliki memengaruhi produksi ide kreatif, sehingga mampu mendorong ataupun menghambat kreativitas karyawan (Gupta & Singh, 2013; Zhou & George, 2001). Penelitian terdahulu menemukan bukti empiris bahwa gaya kepemimpinan secara signifikan menentukan kreativitas karyawan di tempat kerja (Jaiswal & Dhar, 2017). Pemimpin dengan inovasi teknik dan pendekatan dalam berperilaku mampu mendorong karyawan untuk berperilaku kreatif dan menciptakan atau mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan. Menurut Khan dkk. (2012), efektivitas gaya kepemimpinan terlihat dari cara pemimpin membantu karyawannya dalam meningkatkan kinerja dan kualitas pribadi mereka.

Kepemimpinan melayani merupakan gaya kepemimpinan yang berbeda dari gaya kepemimpinan lainnya karena berfokus pada pelayanan terhadap karyawan secara individual, sekaligus memfasilitasi perkembangan dan kesuksesan seluruh pemangku kepentingan (van Dierendonck, 2011). Kepemimpinan melayani secara sukarela membantu dan melayani karyawannya. Menurut Greenleaf (1977), kepemimpinan melayani didefinisikan sebagai “*perilaku kepemimpinan, di mana pemimpin dengan gigih menempatkan diri sebagai ‘pelayan’ untuk karyawannya dan memprioritaskan kebutuhan mereka di atas kebutuhan pribadi.*” Kepemimpinan melayani memengaruhi kognisi dan perilaku karyawan tidak hanya melalui pemberdayaan dan pengembangan kompetensi, tetapi juga dengan cara menghargai komitmen dan minat karyawan, menumbuhkan semangat karyawan dalam membantu komunitas sekitar, dan menuntun mereka untuk berfokus pada masa depan (Jaiswal & Dhar, 2017; Liden dkk., 2008; van Dierendonck, 2011). Kepemimpinan melayani merupakan prediktor positif terhadap berbagai faktor psikologis dan perilaku karyawan di perusahaan, seperti kepercayaan (Sendjaya & Pekerti, 2010), perilaku kewargaan organisasional (*organizational citizenship behavior*) (Amir & Santoso, 2019), kinerja karyawan (Liden dkk., 2014), dan kreativitas karyawan (Jaiswal & Dhar, 2017; Palomino & de Lara, 2020; Yang dkk., 2017; Yang dkk., 2019; Yoshida dkk., 2014); serta prediktor negatif terhadap keputusan karyawan untuk meninggalkan perusahaan (*voluntary turnover*) (Purba & Fawzi, 2019).

Sejumlah penelitian menemukan bahwa kepemimpinan melayani berhubungan positif dengan kreativitas karyawan (de Lara, 2020; Yang dkk., 2017; Yang dkk., 2019). Pemimpin melayani memiliki kepedulian terhadap karyawannya. Mereka berusaha untuk memberdayakan, memberikan dukungan, dan memenuhi kebutuhan karyawan. Hal ini dapat meningkatkan kepercayaan karyawan

terhadap pemimpin dan menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis (*psychological safety*) (Liden dkk., 2015; Yoshida dkk., 2014). Karyawan merasa bahwa risiko terkait pencarian ide kreatif berkurang, sehingga memotivasi mereka untuk menunjukkan kecerdasan intelektual dengan berperilaku kreatif dan meningkatkan keterlibatan mereka dalam menciptakan kreativitas (Liden dkk., 2015; Yang dkk., 2019), seperti dengan mengikuti sesi curah pendapat. Kepedulian yang tulus tersebut dipercaya mampu meningkatkan kreativitas karyawan de Lara, 2020). Hasil penelitian dan argumentasi tersebut mengantarkan penulis pada asumsi bahwa kepemimpinan melayani berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan.

Akan tetapi, Newman dkk. (2017) menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan melayani dengan kreativitas karyawan tidak signifikan. Temuan yang berbeda ini menunjukkan bahwa terdapat mekanisme psikologis yang perlu diteliti untuk dapat memahami bagaimana kepemimpinan melayani memengaruhi kreativitas karyawan (Yang dkk., 2019). Penulis berasumsi bahwa hubungan antara kedua variabel bersifat tidak langsung dan perlu dijelaskan melalui variabel tambahan, seperti variabel mediator. Sebagai contoh, Jaiswal dan Dhar (2017) menemukan bahwa kepemimpinan melayani mampu mendorong karyawan untuk merasa aman dalam berperilaku kreatif melalui peningkatan kepercayaan terhadap pemimpin. Palomino dan de Lara (2020) menegaskan bahwa kepemimpinan melayani memicu kreativitas karyawan melalui penanaman sikap melayani pada karyawan. Dengan menggunakan sikap melayani sebagai mediator, hubungan langsung antara kepemimpinan melayani dan kreativitas karyawan menjadi tidak signifikan ( $r = .051$ ). Meskipun begitu, penelitian terdahulu hanya berfokus pada eksplorasi mekanisme hubungan antara kepemimpinan melayani dan kreativitas karyawan melalui mediator berupa faktor individual, seperti efikasi diri (Yang dkk., 2017), kepercayaan terhadap pemimpin (Jaiswal & Dhar, 2017), identifikasi pemimpin (*leader identification*) (Yoshida dkk., 2014), pemberdayaan psikologis (Yang dkk., 2019), dan sikap melayani (Palomino & de Lara, 2020). Padahal, faktor kontekstual juga berpengaruh terhadap kreativitas karyawan. Misalnya, pada penelitian Sultika dan Hartijasti (2017) yang menyatakan bahwa iklim organisasi kreatif (*creativity climate*) berpengaruh secara signifikan terhadap kreativitas karyawan. Atmosfer yang mendukung dan lingkungan kerja yang menyenangkan mampu memengaruhi suasana hati karyawan dalam menciptakan kreativitas. Celah teoretis ini mendorong penulis untuk meneliti mekanisme hubungan tersebut lebih lanjut dengan mengajukan faktor kontekstual berupa budaya organisasi inovatif sebagai mediator.

Budaya organisasi merupakan faktor krusial, diikuti dengan kepemimpinan, dalam menentukan perilaku manajemen (Kotter & Heskett, 1992). Budaya organisasi didefinisikan sebagai

“*pola nilai dan keyakinan bersama yang membantu individu memahami fungsi organisasi untuk kemudian menetapkan norma-norma perilaku dalam organisasi*” (Deshpandé & Webster, 1989). Budaya organisasi ditentukan oleh nilai-nilai, asumsi, dan interpretasi anggota organisasi yang diatur berdasarkan seperangkat dimensi pada tingkat psikologis maupun organisasi (Cameron & Quinn, 1999). Berdasarkan *competing values model* (Cameron & Quinn, 1999), budaya organisasi terbagi menjadi empat jenis, yaitu pasar, klan, adhokrasi, dan hierarki. Kemudian, Ogbonna dan Harris (2000) mengadaptasi jenis-jenis budaya tersebut secara berurutan menjadi budaya komunitas, budaya kompetitif, budaya inovatif, dan budaya birokrasi karena dianggap sesuai dengan teori dan lebih akurat oleh peneliti dan praktisi.

Di antara keempat jenis budaya organisasi, adhokrasi atau budaya inovatif merupakan budaya yang mengedepankan kreativitas, jiwa wirausaha, dan kemampuan organisasi untuk beradaptasi berdasarkan strategi yang berkaitan dengan kebaruan sumber daya, perkembangan, dan inovasi (Deshpandé dkk., 1993). Budaya inovatif mengacu pada lingkungan kerja yang menantang, kreatif, inovatif, dan berorientasi pada hasil (Yu, 2017). Dalam menciptakan budaya inovatif, dukungan pemimpin sangatlah diperlukan (Khan dkk., 2020; Yu, 2017). Pemimpin secara efisien mampu mengasimilasi, memperoleh, dan menggunakan pengetahuan modern, serta konsep kreatif untuk mendorong kecerdasan intelektual karyawan. Melalui gaya kepemimpinan yang memotivasi karyawan untuk menunjukkan kecerdasan intelektual, seperti kepemimpinan melayani, pemimpin mampu menciptakan budaya organisasi yang inovatif (Khan dkk., 2020). Oleh karena itu, kami berpendapat bahwa kepemimpinan melayani berpengaruh positif terhadap budaya inovatif perusahaan.

Budaya inovatif secara linear menciptakan suasana yang menantang pemikiran dan ide-ide karyawan, serta meningkatkan kolektivisme antar karyawan (Khan dkk., 2020). Menurut Lægreid dkk. (2011), organisasi yang kohesif akan menciptakan lingkungan kerja dengan iklim yang mendukung karyawan untuk menciptakan kreativitas melalui pengembangan produk dan layanan baru. Terlebih lagi, budaya inovatif memfasilitasi seluruh bentuk kreativitas karyawan, sehingga membangun kepercayaan karyawan bahwa perilaku kreatif yang mereka lakukan memiliki makna dan sangat dihargai oleh organisasi (Ali & Park, 2016; Khalili, 2016). Dari hasil penelitian-penelitian tersebut, penulis berpendapat bahwa budaya inovatif merupakan faktor kreativitas karyawan karena mampu menciptakan lingkungan kerja yang menantang cara berpikir karyawan dan memfasilitasi mereka untuk berperilaku kreatif.

Berlandaskan tinjauan literatur di atas, kepemimpinan melayani diasumsikan dapat memengaruhi kreativitas karyawan melalui budaya inovatif. Hubungan antara ketiga variabel tersebut dapat dijelaskan melalui Teori Pertukaran Sosial (Yang dkk., 2019; Zou dkk., 2015). Hal ini selaras dengan pernyataan Yoshida dkk. (2014) bahwa kepemimpinan melayani memicu kreativitas melalui identifikasi relasional. Teori Pertukaran Sosial (Blau, 1964) menjelaskan bahwa perilaku individu di tempat kerja disebabkan oleh kewajiban untuk berperilaku tertentu setelah terjadi proses pertukaran interaktif antar individu yang didasarkan pada aturan normatif untuk menciptakan hubungan timbal balik berkualitas tinggi, sehingga memicu individu untuk melakukan kebaikan (Blau, 1964; Zou dkk., 2015). Pemimpin melayani secara efisien mengasimilasi, memperoleh, dan menggunakan pengetahuan modern serta konsep kreatif untuk menciptakan budaya organisasi yang inovatif (Khan dkk., 2020). Dalam hal ini, pemimpin melayani menampakkan kepedulian mereka melalui pemberdayaan, pemberian dukungan, dan pemenuhan kebutuhan karyawan, sehingga memotivasi karyawan untuk menunjukkan kecerdasan intelektual yang mereka miliki. Dengan kata lain, kepedulian dari pemimpin melayani menimbulkan kecenderungan bagi karyawan untuk membalas perilaku tersebut dengan menunjukkan karakteristik terbaik dari dalam diri mereka (de Lara, 2020; Yang dkk., 2017; 2019). Budaya inovatif yang kohesif kemudian memfasilitasi karyawan untuk berperilaku kreatif melalui lingkungan yang menantang pemikiran dan ide-ide mereka, dan meningkatkan kepercayaan karyawan bahwa perilaku kreatif yang mereka lakukan dihargai oleh organisasi. Dengan demikian, penulis berhipotesis bahwa hubungan antara kepemimpinan melayani dan kreativitas karyawan dimediasi oleh budaya inovatif dari suatu organisasi.

Hasil penelitian terdahulu mengenai hubungan antara kepemimpinan melayani dan kreativitas, serta terbatasnya penelitian terhadap faktor kontekstual sebagai mediator dalam hubungan tersebut memberikan celah bagi penulis untuk meneliti lebih lanjut mengenai pola hubungan kepemimpinan melayani, budaya inovatif, dan kreativitas karyawan. Khan dkk. (2020) telah menemukan peran budaya inovatif sebagai mediator, namun bukanlah pada hubungan antara gaya kepemimpinan dan kreativitas karyawan, melainkan perilaku kerja inovatif. Sejauh pengetahuan peneliti, penelitian mengenai kepemimpinan melayani masih berfokus pada variabel seperti kepercayaan (Sendjaya & Pekerti, 2010), perilaku kewargaan organisasional (Amir & Santoso, 2019), dan pergantian karyawan secara sukarela (Purba & Fawzi, 2019). Meskipun begitu, Sendjaya dan Pekerti (2010) telah menemukan bahwa kepemimpinan melayani merupakan gaya kepemimpinan yang efektif dalam meningkatkan kepercayaan karyawan dalam konteks budaya paternalistik di Indonesia. Dalam hal ini, karyawan melihat pemimpin sebagai sosok seorang ayah yang berperan

dalam meningkatkan kesejahteraan (Purba & Fawzi, 2019). Hal ini kemudian menarik perhatian penulis untuk melakukan penelitian terkait kepemimpinan melayani terhadap variabel lainnya seperti kreativitas karyawan.

## METODE

Karyawan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Jakarta dan Yogyakarta yang sedang melaksanakan kerja dari rumah (KDR; *work from home* atau WFH) atau *shifting* (KDR dan bekerja dari kantor) berpartisipasi sebagai responden dalam penelitian ini. Ukuran sampel ditentukan berdasarkan *effect size* dari hubungan antara kepemimpinan melayani dan kreativitas karyawan pada penelitian sebelumnya (Yang dkk., 2019). Perhitungan ini dilakukan dengan menggunakan *Software GPower Exact* melalui *a priori power analyses* (Faul dkk., 2007). Ditemukan jumlah batas minimal responden sebesar 164 orang, sehingga penulis menggunakan 164 karyawan sebagai responden penelitian. Distribusi frekuensi dari profil responden dapat dilihat pada Tabel 1. Adapun teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik aksidental, yang dilakukan berdasarkan ketersediaan subjek penelitian, dan kemudahan dalam mendapatkan subjek penelitian (Etikan dkk., 2016). Pengambilan sampel yang dilakukan secara daring melalui *Google Form*.

Tabel 1.  
*Distribusi Frekuensi Karakteristik Responden*

<b>Karakteristik Partisipan</b>	<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>%</b>
Jenis kelamin	Laki-laki	123	75.00
	Perempuan	41	25.00
Pendidikan terakhir	Bukan lulusan perguruan tinggi	9	5.50
	Diploma	14	8.50
	Sarjana	127	77.40
	Magister atau lebih tinggi	14	8.50
Masa kerja	Di bawah 10 tahun	99	60.37
	Di atas 10 tahun	65	39.63
Sektor Perusahaan	Jasa asuransi dan dana pensiun	66	40.20
	Jasa keuangan	44	26.80
	Industri energi, minyak, dan gas	31	18.90
	Lainnya	23	14.10
KDR		7	4.30
<i>Shifting</i>		157	95.70

Catatan:  $N = 164$

### **Desain**

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini merupakan penelitian *cross-sectional*, sehingga data pada variabel prediktor (kepemimpinan melayani), mediator (budaya inovatif), dan *outcome* (kreativitas karyawan) diperoleh pada satu waktu. Data pada ketiga variabel diperoleh dengan cara *self-report* melalui survei daring.

### **Prosedur**

Survei daring dilakukan dengan cara membagikan kuesioner kepada responden melalui surel, *Whatsapp*, dan *Instagram*. Pertanyaan dalam kuesioner ini merupakan pertanyaan tertutup yang telah disertai dengan jawaban, sehingga responden hanya perlu memilih jawaban yang telah tersedia. Dalam pengambilan data, responden diminta kesediaannya untuk mengisi kuesioner secara sukarela dan memberikan persetujuan (*informed consent*) sebelum dapat berpartisipasi. Peneliti menjamin kerahasiaan data penelitian sesuai dengan kode etik penelitian yang berlaku di Fakultas Psikologi Universitas Indonesia dan memastikan bahwa data tersebut hanya digunakan untuk kepentingan penelitian. Aspek etik studi ini telah dievaluasi oleh Komite Etik Penelitian Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.

### **Instrumen**

#### ***Kepemimpinan Melayani***

Kepemimpinan melayani diukur berdasarkan skala yang diadaptasi oleh Liden dkk. (2015) dari Liden dkk. (2008). Adaptasi dilakukan dengan merumuskan skala kepemimpinan melayani sebagai unidimensional dengan tujuh butir pernyataan yang mengukur sejauh mana pemimpin mengutamakan kebutuhan pengikut, memiliki keterampilan teknis untuk memberikan bantuan yang berarti bagi karyawan, dan mempromosikan bantuan di komunitas. Responden menunjukkan sejauh mana mereka setuju dengan butir pernyataan berdasarkan skala *Likert* dengan rentang 1 – 6 (1 = “Sangat Tidak Setuju” hingga 6 = “Sangat Setuju”). Skala ini telah melalui proses *back translation* dan ditemukan reliabel dengan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar .767. Butir dalam skala memiliki rentang nilai korelasi butir–total sebesar .286 – .610. Contoh butir adalah “Atasan saya dapat mengetahui jika ada sesuatu yang keliru terkait pekerjaan” dan “Atasan saya memprioritaskan pengembangan karir saya”.

### *Kreativitas Karyawan*

Kreativitas karyawan diukur berdasarkan skala yang diadaptasi oleh Yang dkk. (2019). Skala berisikan empat butir pernyataan mengukur sejauh mana karyawan mampu menciptakan ide dan solusi kreatif serta cara baru dalam melakukan pekerjaan. Responden menunjukkan sejauh mana mereka setuju dengan butir pernyataan berdasarkan skala *Likert* dengan rentang 1 – 6 (1 = “Sangat Tidak Setuju” hingga 6 = “Sangat Setuju”). Skala ini telah melalui proses *back translation* dan ditemukan reliabel dengan nilai *Cronbach’s Alpha* sebesar .870. Butir dalam skala memiliki rentang nilai korelasi butir-total sebesar .563–.776. Contoh butir adalah “*Saya memberikan beberapa ide kreatif untuk memperbaiki kondisi kerja di organisasi*” dan “*Saya adalah sumber ide kreatif yang baik*”.

### *Budaya Inovatif*

Budaya inovatif diukur berdasarkan skala yang diadaptasi oleh Ogbonna dan Harris (2000) dari Deshpandé dkk. (1993). Skala berisikan 16 butir pernyataan meliputi empat jenis budaya organisasi (*community culture, competitive culture, innovative culture, dan bureaucratic culture*). Dalam penelitian ini, hanya digunakan empat butir pernyataan yang khusus mengukur budaya inovatif, yaitu sejauh mana perusahaan mengedepankan kreativitas, jiwa wirausaha, dan kemampuan untuk beradaptasi berdasarkan strategi yang berkaitan dengan kebaruan sumber daya, perkembangan, dan inovasi. Responden menunjukkan sejauh mana mereka setuju dengan butir pernyataan berdasarkan skala *Likert* dengan rentang 1 – 6 (1 = “Sangat Tidak Setuju” hingga 6 = “Sangat Setuju”). Skala ini telah melalui proses *back translation* dan ditemukan reliabel dengan nilai *Cronbach’s Alpha* sebesar .814. Butir dalam skala memiliki rentang nilai korelasi butir-total sebesar .256–.558. Contoh butir adalah “*Perusahaan ini menekankan pada pertumbuhan organisasi dan mendapatkan sumber daya baru karena kesiapan untuk menghadapi tantangan adalah sesuatu yang penting*” dan “*Hal yang menyatukan perusahaan ini adalah komitmen terhadap inovasi dan pengembangan dengan penekanan untuk fokus menjadi nomor satu.*”

### *Variabel Kontrol*

Dalam penelitian ini, penulis mengontrol variabel demografis termasuk jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan masa kerja, sebab ketiga variabel berpotensi memainkan peran penting dalam kreativitas karyawan (Shalley & Gilson, 2004; Yang dkk., 2019). Merujuk pada Yang dkk. (2019), penelitian ini menggunakan kode *dummy* untuk jenis kelamin (1 = “Laki-laki”; 0 =

“Perempuan”). Sementara itu, pendidikan dinilai berdasarkan skala dengan rentang 1–4 (1 = “Bukan Lulusan Perguruan Tinggi,” 2 = “Diploma,” 3 = “Sarjana,” dan 4 = “Magister atau Lebih Tinggi”).

### ***Teknik Analisis***

Pada penelitian ini, terdapat tiga tahap analisis data yang dilakukan yaitu: (1) *Confirmatory Factor Analysis* (CFA), (2) uji deskriptif, dan (3) uji hipotesis. Peneliti menggunakan CFA untuk menguji validitas konvergen dan validitas diskriminan skala pengukuran melalui SPSS AMOS 26.0. Selain itu, CFA digunakan untuk mengkonfirmasi kecocokan antara faktor hipotesis dengan data responden penelitian (Byrne, 2010). Uji deskriptif digunakan untuk melihat karakteristik dan persebaran responden berdasarkan rata-rata, frekuensi, dan persentase data demografis responden. Uji hipotesis dilakukan dengan melakukan uji model mediasi (Hayes, 2013) melalui SPSS PROCESS Macro (Model 4) untuk melihat signifikansi pengaruh tidak langsung dari variabel mediator dalam suatu model. Penulis bertujuan untuk menganalisis hubungan antar variabel dan peran mediasi budaya inovatif pada hubungan antara kepemimpinan melayani dan kreativitas karyawan.

## **HASIL**

### ***Uji Confirmatory Factor Analysis (CFA)***

Berdasarkan uji CFA, model penelitian yang diajukan oleh penulis ditemukan *fit* dengan data responden penelitian,  $\chi^2 (df = 87) = 169.587, p < .001, RMSEA = .076, CFI = .925, SRMR = 0.705$ . Nilai-nilai validitas konvergen dan diskriminan dapat dilihat pada Tabel 2. Pada Tabel 2, terlihat bahwa nilai *average variance extracted* (AVE) dari skala kepemimpinan melayani menunjukkan angka .381 dengan *composite reliability* (CR) sebesar .792. Menurut Fornell dan Larcker (1981), apabila nilai AVE dibawah .5 tetapi CR berada di atas .6, validitas konvergen dari konstruk masih memadai. Nilai *maximum shared squared variance* (MSV) dari skala budaya inovatif dan kreativitas karyawan juga lebih rendah dari nilai AVE, sehingga mengkonfirmasi validitas diskriminan dari konstruk.

Tabel 2.

*Nilai-Nilai Validitas Konvergen dan Diskriminan*

	<b>CR</b>	<b>AVE</b>	<b>MSV</b>
Kepemimpinan Melayani	.792	.381	.501
Budaya Inovatif	.820	.536	.501
Kreativitas Karyawan	.888	.668	.249

**Uji Deskriptif**

Tabel 3 menunjukkan rata-rata (M), standar deviasi (SD), dan korelasi antar variabel penelitian. Pengujian korelasi menggunakan *Pearson Correlation*.

Tabel 3.

*Rata-Rata, Standar Deviasi, dan Korelasi Antar Variabel*

No.	Variabel	M	SD	1	2	3	4
1	Masa Kerja (Tahun)	10.18	8.67	1			
2	Kepemimpinan Melayani	4.29	.73	.02	1		
3	Budaya Inovatif	5.07	.69	.09	.54**	1	
4	Kreativitas Karyawan	4.78	.76	.09	.34**	.44**	1

Catatan: \* = Signifikan pada level .05; \*\* = Signifikan pada level .01; N = 164

Berdasarkan Tabel 3, kepemimpinan melayani berhubungan positif dan signifikan dengan budaya inovatif. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pemimpin dengan tingkat kepemimpinan melayani yang tinggi berada pada organisasi dengan tingkat budaya inovatif yang tinggi pula. Kepemimpinan melayani berhubungan positif dan signifikan dengan kreativitas karyawan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pemimpin dengan tingkat kepemimpinan melayani yang tinggi cenderung memimpin karyawan dengan kreativitas yang tinggi pula. Terakhir, budaya inovatif berhubungan positif signifikan dengan kreativitas karyawan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya inovatif yang tinggi cenderung memiliki karyawan dengan kreativitas yang tinggi.

**Uji Hipotesis**

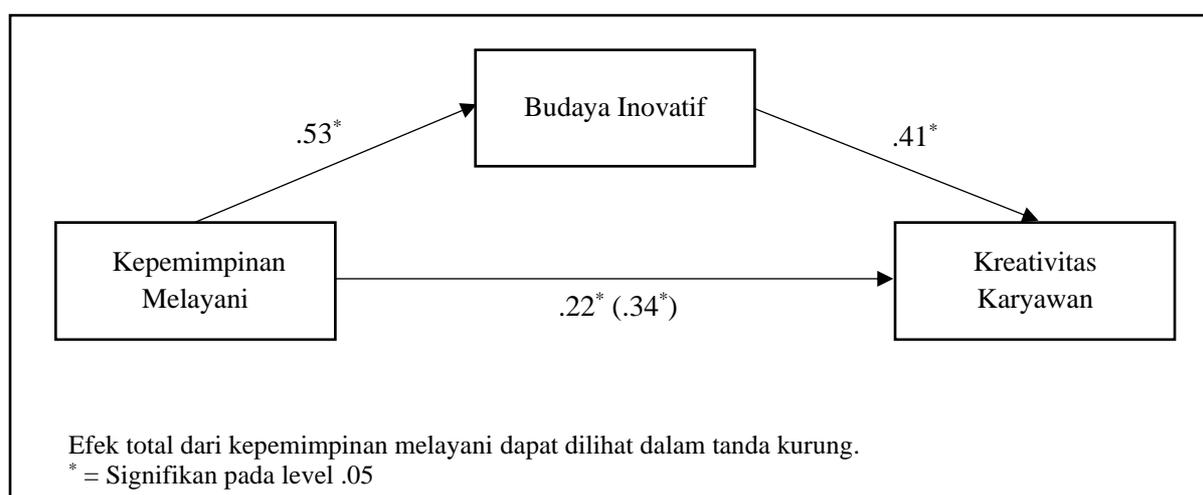
Dapat dilihat pada Tabel 4 bahwa efek total dari kepemimpinan melayani pada kreativitas karyawan adalah positif dan signifikan. Hal tersebut menunjukkan bahwa hasil penelitian mendukung hipotesis pertama bahwa kepemimpinan melayani memengaruhi kreativitas karyawan secara positif.

Tabel 4 juga menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap budaya inovatif. Hasil penelitian tersebut mendukung hipotesis kedua penelitian

yaitu kepemimpinan melayani berpengaruh terhadap budaya inovatif secara positif. Oleh karena itu, pemimpin dengan tingkat kepemimpinan kepemimpinan melayani yang tinggi cenderung mendorong organisasi perusahaan untuk memiliki budaya organisasi yang inovatif.

Budaya inovatif memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan (lihat Tabel 4). Hasil penelitian tersebut mendukung hipotesis ketiga bahwa budaya inovatif berpengaruh terhadap kreativitas karyawan secara positif. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat budaya inovatif di dalam suatu organisasi, kemampuan karyawannya dalam menciptakan ide-ide kreatif akan semakin meningkat.

Pada Tabel 4, hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat efek tidak langsung (*indirect effect*) yang positif dan signifikan dari kepemimpinan melayani terhadap kreativitas karyawan melalui budaya inovatif. Pengujian efek tidak langsung melalui *Sobel test* pun menunjukkan hasil yang signifikan dengan perolehan nilai *test statistics* sebesar 6.49 dan  $p < .05$ . Hasil penelitian tersebut mendukung hipotesis keempat penelitian bahwa budaya inovatif berperan sebagai mediator atau memediasi hubungan antara kepemimpinan melayani dan kreativitas karyawan. Pernyataan tersebut didukung pula oleh hasil penelitian berupa pengaruh kepemimpinan melayani terhadap kreativitas karyawan yang menjadi tidak signifikan ketika budaya inovatif dimasukkan ke dalam model penelitian. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat kepemimpinan melayani dari pemimpin, semakin tinggi pula tingkat budaya inovatif yang dimiliki oleh organisasi dan mendukung karyawan untuk memiliki tingkat kreativitas yang tinggi. Figur 1 menunjukkan model penelitian akhir beserta besaran efek (*effect size*).



Figur 1. Model Mediasi Menunjukkan Pengaruh Budaya Inovatif Pada Hubungan antara Kepemimpinan Melayani dan Kreativitas Karyawan

Tabel 4.

*Efek Mediasi dari Budaya Inovatif pada Hubungan Kepemimpinan Melayani dan Kreativitas Karyawan*

Variabel	Budaya Inovatif			Kreativitas Karyawan				
	Coef.	SE	t	Coef.	SE	t		
Jenis Kelamin	-.19	.11	-1.72	.18	.13	1.41		
Pendidikan Terakhir	.01	.08	.18	.21*	.09	2.40		
Masa Kerja (Tahun)	.08	.05	1.52	.00	.01	.08		
Kepemimpinan Melayani	<i>a</i>	.53*	.06	8.39	<i>c</i>	.34*	.08	4.42
					<i>c'</i>	.13	.08	1.43
Budaya Inovatif	NA	NA	NA	<i>b</i>	.41*	.09	4.45	
Constant	<i>i</i> <sub>1</sub>	2.82*	.34	8.23	<i>i</i> <sub>2</sub>	1.43*	.47	3.04
$R^2 = .32; F(3.44) = 18.35^*$				$R^2 = .25; F(3.14) = 10.53^*$				

Catatan: \* = Signifikan pada level .05;  $N = 164$ ; *Indirect effect coef.* = .22; *BootSE* = .06; *BootLLCI* = .12; *BootULCI* = .33; *a* = jalur dari kepemimpinan melayani menuju budaya inovatif; *b* = jalur dari budaya inovatif menuju kreativitas karyawan; *c* = efek total dari kepemimpinan melayani pada kreativitas karyawan sebelum budaya inovatif dimasukkan ke dalam model; *c'* = efek langsung (*direct effect*) dari kepemimpinan melayani pada kreativitas karyawan setelah budaya inovatif dimasukkan ke dalam model; *i*<sub>1</sub> dan *i*<sub>2</sub> = koefisien konstan pada budaya inovatif dan kreativitas karyawan

## DISKUSI

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti hubungan antara kepemimpinan melayani dan kreativitas karyawan serta peran mediasi dari budaya inovatif pada hubungan tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan dari kepemimpinan melayani terhadap kreativitas karyawan. Meskipun begitu, pengaruh tersebut akan menjadi tidak signifikan apabila dimediasi oleh budaya inovatif. Oleh karena itu, terdapat efek mediasi sempurna dari budaya inovatif pada hubungan antara kepemimpinan melayani dan kreativitas karyawan. Temuan ini menandakan bahwa semakin tinggi tingkat kepemimpinan melayani dari pemimpin, akan semakin tinggi pula kreativitas karyawan jikalau didukung dengan tingkat budaya inovatif yang tinggi dari perusahaan. Lebih lanjut, temuan ini menjadi bukti empiris atas argumen Liden dkk. (2014) bahwa pada mekanisme hubungan antara kepemimpinan melayani dan *individual outcomes*, seperti kreativitas karyawan, diperlukan mediator.

Kepemimpinan melayani ditemukan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian-penelitian sebelumnya (Jaiswal & Dhar, 2017; Palomino & de Lara, 2020; Yang dkk., 2017; 2019; Yoshida dkk., 2014). Hal tersebut membuktikan bahwa kepedulian yang dimiliki oleh pemimpin melalui pemberdayaan karyawan, pemberian dukungan, dan pemenuhan kebutuhan mampu meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap pemimpin dan menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis bagi karyawan (Liden dkk., 2015; Yoshida dkk., 2014). Temuan ini mendukung penelitian sebelumnya (Sendjaya & Pekerti, 2010) bahwa kepemimpinan melayani merupakan gaya kepemimpinan yang efektif dalam meningkatkan kepercayaan karyawan dalam konteks budaya paternalistik di Indonesia. Pada perusahaan BUMN, karyawan melihat pemimpin sebagai figur ayah yang dapat dipercaya sehingga mendorong mereka untuk berperilaku kreatif (Purba & Fawzi, 2019; Suryani dkk., 2012). Kemudian, hasil pada penelitian ini, yaitu pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan melayani terhadap budaya inovatif mendukung temuan pada penelitian sebelumnya (Khan dkk., 2020). Pemimpin ditemukan memiliki andil dalam menciptakan budaya inovatif terutama pemimpin melayani yang mampu memotivasi karyawan untuk menunjukkan kecerdasan intelektual. Dengan keterbukaan komunikasi yang dimiliki antara pemimpin dan karyawan pada perusahaan BUMN (Sultika & Hartijasti, 2017), pemimpin melayani mampu menciptakan budaya inovatif pada perusahaan BUMN. Sebagai contoh, mereka mampu menciptakan sesi curah pendapat yang memicu motivasi karyawan untuk melontarkan ide-ide terbaik mereka.

Terakhir, penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan mengintegrasikan kepemimpinan melayani, budaya inovatif, dan kreativitas karyawan dalam satu model teoretis. Hasil penelitian menemukan signifikansi dari peran budaya inovatif sebagai mediator pada hubungan antara kepemimpinan melayani dan kreativitas karyawan. Sesuai dengan teori pertukaran sosial (Blau, 1964), kepedulian dari pemimpin melayani menimbulkan kecenderungan bagi karyawan untuk membalas perilaku tersebut dengan menunjukkan karakteristik terbaik mereka. Budaya inovatif yang kohesif kemudian memfasilitasi karyawan untuk berperilaku kreatif melalui lingkungan yang menantang pemikiran dan ide-ide mereka serta meningkatkan kepercayaan karyawan bahwa perilaku kreatif yang mereka lakukan dihargai oleh organisasi. Dengan menggunakan budaya inovatif sebagai mediator, penelitian membuktikan bahwa faktor kontekstual berpengaruh pada kreativitas karyawan dan merupakan mediator pada hubungan antara kepemimpinan melayani dan kreativitas karyawan. Hal ini merupakan suatu temuan yang berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang lebih berfokus pada faktor individual (Jaiswal & Dhar, 2017; Palomino & de Lara, 2020; Yang dkk., 2017;

Yang dkk., 2019; Yoshida dkk., 2014). Maka dari itu, budaya inovatif merupakan faktor penting dalam mewujudkan nilai utama AKHLAK BUMN untuk menjadi kreatif.

Terdapat beberapa keterbatasan pada penelitian ini. Penelitian bergantung pada data yang diambil secara *self-report*. Hal tersebut berpotensi menimbulkan *common method bias* pada penelitian karena seluruh variabel penelitian diukur berdasarkan persepsi karyawan saja (Podsakoff dkk., 2003). Penelitian ini pun mengukur kreativitas karyawan berdasarkan penilaian karyawan secara pribadi terhadap tingkat kreativitas mereka, sehingga tidak benar-benar secara objektif mengukur kreativitasnya. Selanjutnya, pengambilan data yang dilakukan saat karyawan melakukan KDR menyulitkan proses pengawasan dan verifikasi kelengkapan data, kesalahan teknis, ketidakpahaman instruksi pengisian survei, dan kendala administrasi lain yang mungkin muncul selama berpartisipasi. Selain itu, kami menggunakan karyawan BUMN dari beragam sektor perusahaan sehingga kemungkinan terdapat perbedaan kondisi lingkungan organisasi yang dapat menjadi variabel tidak terukur yang memengaruhi hasil.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### ***Simpulan***

Penelitian ini berhasil menunjukkan bahwa faktor kontekstual berupa budaya inovatif dapat berperan sebagai mediator pada mekanisme hubungan antara kepemimpinan melayani dan kreativitas karyawan. Dengan memiliki keterbukaan komunikasi antara pemimpin dan karyawan, pemimpin melayani mampu menciptakan budaya inovatif pada perusahaan BUMN untuk kemudian memfasilitasi karyawan dalam menciptakan ide-ide kreatif. Temuan ini menjadi suatu kontribusi teoretis bagi penelitian di masa mendatang, sebab penelitian-penelitian terdahulu lebih berfokus pada faktor-faktor individual.

### ***Saran Teoretis***

Penelitian selanjutnya dapat menggunakan karyawan BUMN dari satu sektor perusahaan saja karena setiap perusahaan tentu memiliki perbedaan kondisi lingkungan organisasi. Selain itu, penelitian selanjutnya diharapkan untuk melakukan pengambilan data dengan metode yang berbeda pada variabel *outcome* (kreativitas karyawan), seperti menggunakan *other-report* berdasarkan persepsi atasan, sehingga dapat mengurangi bias harapan sosial responden (Podsakoff dkk., 2003).

Selain itu, penelitian selanjutnya dianjurkan untuk melakukan penelitian longitudinal agar dapat melihat konsistensi hubungan sebab akibat antar variabel penelitian seiring berjalannya waktu.

### ***Saran Praktis***

Saran praktis berdasarkan hasil penelitian ini adalah imbauan bagi perusahaan BUMN untuk dapat memfasilitasi pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinan melayani melalui program pelatihan. Selain itu, perusahaan BUMN diharapkan dapat meningkatkan budaya inovatif di dalam organisasi dengan memfasilitasi proses penyampaian ide secara terstruktur pada saat melakukan curah pendapat secara daring (Wahyu & Sa'id, 2020). Perusahaan dapat memberikan peraturan yang menanamkan sikap terbuka pada karyawan dan menghindari mereka untuk melakukan kritik atau evaluasi sebelum seluruh ide selesai dikemukakan (Wahyu & Sa'id, 2020). Dengan begitu, perusahaan BUMN dapat memfasilitasi karyawan untuk menciptakan ide-ide kreatif, sehingga dapat mewujudkan nilai utama AKHLAK untuk menjadi kreatif.

## **ASPEK ETIK STUDI**

### ***Pernyataan Etik***

Seluruh prosedur yang dilakukan pada studi ini telah sesuai dengan Deklarasi Helsinki tahun 1964 dan segala adendumnya atau dengan standar etika yang relevan. Aspek etik dari studi ini telah diuji dan disetujui oleh Komite Etika Penelitian Fakultas Psikologi Universitas Indonesia (nomor persetujuan: 931/F.Psi.Komite Etik/PDP.04.00/2020).

### ***Konflik Kepentingan***

Para penulis menyatakan tidak memiliki konflik kepentingan.

### ***Ketersediaan Data***

Data yang digunakan dalam studi ini tidak dapat diakses publik karena sesuai dengan kode etik penelitian yang berlaku di Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, data tersebut hanya dapat digunakan untuk kepentingan penelitian dan tidak disebarluaskan. Terima kasih.

## **REFERENSI**

Ali, M., & Park, K. (2016). The mediating role of an innovative culture in the relationship between absorptive capacity and technical and non-technical innovation. *Journal of Business Research*, 69(5), 1669–1675. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.036>

- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184. <https://doi.org/10.2307/256995>
- Amir, D. A., & Santoso, C. B. (2019). Examining a servant leadership construct and its influence on organizational citizenship behavior Faculty of Economics and Business. *Jurnal Siasat Bisnis*, 23(1), 37–49.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with amos: Basic concepts, applications, and programming* (2nd ed.). Taylor and Francis Group.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on competing values framework*. Addison-Wesley Publishing.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23–37. <https://doi.org/10.4135/9781452231426.n4>
- Deshpandé, R., & Webster, F. E. (1989). Organizational culture and marketing: Defining the research agenda. *Journal of Marketing*, 53(1), 3–15.
- Dul, J., & Ceylan, C. (2011). Work environments for employee creativity. *Ergonomics*, 54(1), 12–20. <https://doi.org/10.1080/00140139.2010.542833>
- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1–4. <https://doi.org/https://10.11648/j.ajtas.20160501.11>
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A. G., & Buchner, A. (2007). G\*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39(2), 175–191. <https://doi.org/10.3758/BF03193146>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39–50. <https://doi.org/https://10.1177/002224378101800104>
- Forum Human Capital Indonesia. (2020). *Membangun SDM unggul melalui AKHLAK BUMN* (2nd ed.) [e-magazine]. Human Capital Insight. <https://fhcibumn.com/assets/download/e-magazine-vol-2.pdf>
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.

- Gupta, V., & Singh, S. (2013). How leaders impact employee creativity: A study of Indian R&D laboratories. *Management Research Review*, 36(1), 66–88. <https://doi.org/10.1108/01409171311284594>
- Gupta, V., & Singh, S. (2015). Leadership and creative performance behaviors in R&D laboratories: Examining the mediating role of justice perceptions. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 22(1), 21–36. <https://doi.org/10.1177/1548051813517002>
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structure Equation Modeling*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Jaiswal, N. J., & Dhar, R. L. (2017). The influence of servant leadership, trust in leader and thriving on employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(1), 2–21. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2015-0017>
- Khalili, A. (2016). Linking transformational leadership, creativity, innovation, and innovation-supportive climate. *Management Decision*, 54(9), 2277–2293. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2016-0196>
- Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The interplay of leadership styles, innovative work behavior, organizational culture, and organizational citizenship behavior. *SAGE Open*, 10(1), 1–16. <https://doi.org/10.1177/2158244019898264>
- Khan, M. J., Aslam, N., & Riaz, M. (2012). Leadership styles as predictors of innovative work behavior. *Pakistan Journal of Social Science and Clinical Psychology*, 9(2), 17–22.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. Free Press.
- La Prade, A., Mertens, J., Moore, T., & Wright, A. (2019). *The enterprise guide to closing the skills gap*. IBM Corporation. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/closing-skills-gap>
- Læg Reid, P., Roness, P. G., & Verhoest, K. (2011). Explaining the innovative culture and activities of state agencies. *Organization Studies*, 32(10), 1321–1347. <https://doi.org/10.1177/0170840611416744>
- Li, H., Jin, H., & Chen, T. (2018). Linking proactive personality to creative performance: The role of job crafting and high-involvement work systems. *Journal of Creative Behavior*, 54(1), 196–210. <https://doi.org/10.1002/jocb.355>

- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434–1452. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0034>
- 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., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Newman, A., Neesham, C., Manville, G., & Tse, H. H. M. (2017). Examining the influence of servant and entrepreneurial leadership on the work outcomes of employees in social enterprises. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(20), 2905–2926. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1359792>
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766–788. <https://doi.org/10.1080/09585190050075114>
- Palomino, P. R., & de Lara, P. Z. M. (2020). How and when servant leaders fuel creativity: The role of servant attitude and intrinsic motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 89. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102537>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Purba, D. E., & Fawzi, A. R. (2019). The effects of perceived supervisor support and servant leadership on voluntary turnover. *Humaniora*, 10(3), 211–217. <https://doi.org/10.21512/humaniora.v10i3.5818>
- Ratcheva, V. S., & Leopold, T. (2018). *5 things to know about the future of jobs*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2018/09/future-of-jobs-2018-things-to-know/>
- Sendjaya, S., & Pekerti, A. (2010). Servant leadership as antecedent of trust in organizations. *Leadership and Organization Development Journal*, 31(7), 643–663. <https://doi.org/10.1108/01437731011079673>
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33–53.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.004>

- Sultika, B., & Hartijasti, Y. (2017). Faktor-faktor yang memengaruhi kreativitas dan orientasi inovasi di tempat bekerja. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen Tirtayasa*, *1*(2), 179–199. <https://doi.org/10.48181/jrbmt.v1i2.3036>
- Suryani, A. O., van de Vijver, F. J. R., Poortiga, Y. H., & Setiadi, B. N. (2012). Indonesian leadership styles: A mixed-methods approach. *Asian Journal of Social Psychology*, *15*(4), 290-303. <https://doi.org/10.1111/j.1467-839X.2012.01384.x>
- Taha, V., Sirková, M., & Ferencová, M. (2016). The impact of organizational culture on creativity and innovation. *Polish Journal of Management Studies*, *14*(1), 7–17. <https://doi.org/10.17512/pjms.2016.14.1.01>
- van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, *37*(4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Wahyu, A. M., & Sa'id, M. (2020). Produktivitas selama work from home: Sebuah analisis psikologi sosial. *Jurnal Kependudukan Indonesia*, *15*(2), 53–60. <https://doi.org/10.14203/jki.v0i0.570>
- 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. (2014). Does servant leadership foster creativity and innovation? A multi-level mediation study of identification and prototypicality. *Journal of Business Research*, *67*(7), 1395–1404. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.08.013>
- Yu, P. L. (2017). Innovative culture and professional skills: The use of supportive leadership and individual power distance orientation in IT industry. *International Journal of Manpower*, *38*(2), 198–214. <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2014-0214>
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, *44*(4), 682–696. <https://doi.org/10.2307/3069410>
- Zou, W. C., Tian, Q., & Liu, J. (2015). Servant leadership, social exchange relationships, and follower's helping behavior: Positive reciprocity belief matters. *International Journal of Hospitality Management*, *51*, 147–156. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.08.012>