

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Industri Kreatif**

##### 2.1.1 Ekonomi Kreatif

Era ekonomi kreatif dimulai pada tahun 1990-an. Departemen Perdagangan Republik Indonesia (2008a) menjelaskan ekonomi kreatif sebagai wujud dari upaya mencari pembangunan yang berkelanjutan melalui kreativitas. Yang mana pembangunan berkelanjutan didefinisikan sebagai suatu iklim perekonomian yang berdaya saing dan memiliki cadangan sumber daya yang terbarukan. Ekonomi kreatif manifestasi dari semangat bertahan hidup yang sangat penting baik bagi negara maju maupun berkembang, yang menawarkan pemanfaatan cadangan sumber daya yang terbaru dan tak terbatas, yaitu talenta dan kreativitas (Departemen Perdagangan Republik Indonesia, 2008a). Ekonomi kreatif digerakkan oleh sektor industri yang disebut dengan industri kreatif.

##### 2.1.2 Definisi Industri Kreatif

Industri kreatif merupakan industri yang berasal dari pemanfaatan kreativitas, ketrampilan, serta bakat individu untuk menciptakan kesejahteraan serta lapangan pekerjaan melalui penciptaan dan pemanfaatan daya kreasi dan daya cipta individu tersebut (Departemen Perdagangan Republik Indonesia, 2008a).

### 2.1.3 Sub Sektor Industri Kreatif

Terdapat 14 subsektor industri kreatif yang berkembang di Indonesia, meliputi (Departemen Perdagangan Republik Indonesia, 2008a):

1. Periklanan

Industri kreatif yang berkaitan dengan jasa periklanan, yang meliputi proses kreasi, produksi, dan distribusi dari iklan yang dihasilkan.

2. Arsitektur

Industri kreatif yang berkaitan dengan jasa desain bangunan, perencanaan biaya konstruksi, konservasi bangunan warisan, serta pengawasan konstruksi.

3. Pasar Barang Seni

Industri kreatif yang berkaitan dengan perdagangan barang-barang asli, unik, dan langka, serta memiliki nilai estetika seni tinggi.

4. Kerajinan

Industri kreatif yang berkaitan dengan kreasi, produk, dan distribusi produk yang dihasilkan oleh tenaga pengrajin. Produk berawal dari desain awal hingga proses penyelesaian produknya.

5. Desain

Industri kreatif yang berkaitan dengan kreasi desain, baik grafis, interior, produk, industri, maupun konsultasi identitas perusahaan, jasa riset pemasaran, maupun produksi kemasan dan jasa pengepakan.

6. Fesyen

Industri kreatif yang terkait dengan kreasi desain pakaian, alas kaki, dan aksesoris.

7. Video, Film, dan Fotografi

Industri kreatif yang terkait dengan kreasi produksi video, film, dan jasa fotografi, serta distribusi rekaman video dan film.

8. Permainan Interaktif

Industri kreatif yang terkait dengan kreasi, produksi, dan distribusi permainan komputer dan video yang bukan semata-mata sebagai hiburan, namun juga sebagai alat bantu pembelajaran atau edukasi.

9. Musik

Industri kreatif yang berkaitan dengan kreasi / komposisi, pertunjukan, reproduksi, dan distribusi rekaman suara.

10. Seni Pertunjukan

Industri kreatif yang berkaitan dengan usaha pengembangan konten, produksi pertunjukan, desain dan pembuatan busana pertunjukan, tata panggung, dan tata pencahayaan.

11. Penerbitan dan Percetakan

Industri kreatif yang terkait dengan penulisan konten dan penerbitan surat kabar, kegiatan pencari berita, penerbitan perangko, materai uang kertas, surat berharga (cek, giro, obligasi, saham), passport, tiket pesawat terbang, dll.

12. Layanan Komputer dan Piranti Lunak

Industri kreatif yang terkait dengan pengembangan teknologi informasi, layanan komputer, pengolahan dan pengembangan data, piranti lunak, sistem, desain arsitektur piranti lunak, desain prasarana piranti lunak dan keras, serta desain portal dan perawatannya.

### 13. Televisi dan Radio

Industri kreatif yang berkaitan dengan usaha kreasi, produksi, dan pengemasan acara televisi, penyiaran, dan transmisi konten acara televisi dan radio.

### 14. Riset dan Pengembangan

Industri kreatif yang berkaitan dengan usaha inovatif yang menawarkan penemuan ilmu dan teknologi, serta penerapannya untuk perbaikan produk, metode, dan teknologi baru yang dapat memenuhi kebutuhan pasar.

## **2.2. Kreativitas Karyawan**

### 2.2.1. Definisi Kreativitas

Kreativitas adalah suatu hal yang cukup kompleks untuk didefinisikan. Banyak peneliti telah berusaha untuk mendefinisikan kreativitas. Kreativitas terkait dengan kemampuan individu dalam memunculkan ide-ide baru yang berguna dan dapat ditindaklanjuti (Amabile, 1998). Kreativitas dapat diartikan sebagai produksi ide baru dan berguna terkait dengan produk, servis, proses, dan prosedur (Zhou dan Shalley, 2003), dan juga meliputi solusi kreatif terhadap masalah bisnis, strategi bisnis yang kreatif, serta perubahan yang kreatif dalam

proses pekerjaan. Berpikir kreatif mengacu pada bagaimana individu mendekati masalah dan solusi menggunakan kapasitas mereka untuk menempatkan ide-ide yang ada ke dalam suatu kombinasi yang baru (Amabile, 1998). Sementara Stenberg dan Lubart (1996) menjelaskan kreativitas dengan definisi yang lebih sederhana, yaitu kreativitas sebagai kemampuan untuk melihat sesuatu dengan cara baru.

Dalam pembahasan mengenai kreativitas, terdapat istilah *divergent thinking*, yang merupakan dasar dari penelitian kreativitas dalam beberapa dekade terakhir ini (Kaufman dkk., 2008). Beberapa ahli menyamakan antara kreativitas dengan kemampuan berpikir divergen. Salah satunya adalah Guilford (1967 dalam Munandar 2009) yang menyatakan bahwa kreativitas merupakan kemampuan berpikir divergen atau pemikiran yang menjajaki bermacam-macam alternatif jawaban terhadap suatu persoalan yang sama. Cronbach (1984) juga berpendapat bahwa kreativitas atau *divergent thinking* adalah kemahiran seseorang dalam memuat observasi baru dan ide-ide. Dalam definisi tersebut, Cronbach menekankan adanya pandangan / *insight* yang melibatkan melihat suatu hal dan melihat hal lainnya.

### 2.2.2. Aspek Kreativitas / Divergent Thingking

Terdapat 4 Aspek dari kreativitas atau divergent thingking yang sering disebutkan dalam literatur:

1. *Fluency* (Kelancaran berpikir)

Kelancaran berpikir adalah kemampuan untuk menghasilkan banyak ide yang keluar dari pemikiran seseorang secara cepat. Dalam kelancaran berpikir, yang ditekankan adalah kuantitas, dan bukan kualitas (Guilford, 1967 dalam Munandar, 2009). Fluency terkait dengan jumlah tanggapan yang diberikan, atau jumlah ide yang dapat diberikan oleh individu (Runco, 1999 dalam Kaufman dkk., 2008).

2. *Originality* (Originalitas)

Originalitas adalah kemampuan untuk mencetuskan ide / gagasan baru yang unik (Guilford, 1967 dalam Munandar, 2009). Dengan kata lain, originalitas terkait dengan keunikan ide yang dicetuskan oleh individu, atau keunikan respon yang dimunculkan individu terhadap suatu stimulus (Runco, 1999 dalam Kaufman dkk., 2008).

3. *Flexibility* (Keluwesan berpikir)

Keluwesan berpikir adalah kemampuan individu untuk memproduksi sejumlah ide, jawaban, atau pertanyaan yang bervariasi. Dimana individu dapat menginterpretasikan suatu masalah secara luas, mencari alternatif atau arah yang berbeda-beda, serta mampu menggunakan bermacam-macam pendekatan atau cara pemikiran. (Guilford, 1967 dalam Munandar, 2009).

#### 4. *Elaboration* (Elaborasi)

Elaborasi adalah kemampuan dalam mengembangkan gagasan dan menambahkan atau memperinci detail-detail dari suatu objek, gagasan atau situasi sehingga menjadi lebih menarik (Guilford, 1967 dalam Munandar, 2009).

#### 2.2.3. Kreativitas dalam Konteks Organisasi

Kreativitas kerja berbeda dengan kreativitas seni karena kegunaannya yang sangat penting, dimana produk kreativitas kerja haruslah praktis, berguna, dan memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasi (Stein dkk., 1958 dalam Zhou, 1996). Kreativitas dalam lingkungan kerja dapat berawal dari hal yang sederhana, sebagai contoh seorang karyawan dapat melakukan tugas kreatifnya dengan bentuk merevisi tugas tanpa meminta intruksi eksplisit dari atasan (Straw dan Boettger, 1990 dalam Zhou 1996).

Dalam konteks organisasi, kreativitas adalah fungsi dari karakteristik pribadi karyawan, karakteristik kontekstual dimana ia bekerja, dan juga interaksi antara karakteristik-karakteristik tersebut. Karakteristik pribadi meliputi kepribadian dan dimensi gaya kognitif. Karakteristik yang diharapkan mempengaruhi kreativitas individu dengan mempengaruhi jangkauan dimana individu tersebut menerapkan berbagai strategi yang dapat memfasilitasi produksi ide kreatif. Karakteristik kontekstual merupakan dimensi lingkungan kerja yang berpotensi mempengaruhi kreativitas karyawan, tetapi yang bukan merupakan bagian dari individu. Karakteristik kontekstual meliputi pekerjaan, lingkungan

kerja, dan hubungan dengan rekan kerja dan supervisor. Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu, karakteristik kontekstual mempengaruhi kreativitas melalui dampaknya pada motivasi intrinsik karyawan untuk melakukan pekerjaan (Amabile, 1996; Deci dan Ryan, 1985 dalam Shalley dkk., 2004).

Kreativitas dalam organisasi dapat memenuhi dua tujuan, yaitu penciptaan ide, jasa, atau prosedur yang baru dan efisien baik untuk melakukan segala sesuatu dalam lingkungan yang relatif stabil, maupun untuk menciptakan strategi dalam menghadapi perubahan lingkungan (Zhou, 1996). Ketika lingkungan organisasi relatif stabil kinerja kreatif dapat membawa strategi baru untuk mencapai tujuan organisasi dengan lebih efektif dan tepat waktu. Sedangkan ketika lingkungan organisasi sedang menghadapi banyak perubahan, kinerja kreatif dapat memungkinkan organisasi untuk menemukan strategi baru guna mengatasi perubahan tersebut.

#### 2.2.4. Kreativitas Karyawan

Kreativitas karyawan adalah pengembangan ide-ide terkait dengan praktek, prosedur, produk, dan pelayanan yang baru dan berpotensi untuk berguna bagi organisasi (Oldham dan Cummings, 1996; Shalley dkk., 2004 dalam Coelho dkk., 2011). Kreativitas karyawan mengacu pada generasi, promosi, dan implementasi ide-ide baru yang berguna terkait dengan produk, praktik, jasa, atau prosedur (Zhou, 2003 dalam Ma dkk., 2013). Ide-ide dianggap baru jika mereka unik dibandingkan dengan ide lain yang tersedia di organisasi tersebut



(Shalley dkk., 2004). Sedangkan ide dianggap berguna apabila memiliki berpotensi memiliki nilai bagi organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung, dan dalam jangka waktu panjang maupun pendek. Ide kreatif dapat dihasilkan oleh karyawan di setiap pekerjaan dan di setiap *level* organisasi (Madjar dkk., 2002; Shalley dkk., 2000 dalam Shalley, Zhou dan Oldham, 2004).

Karyawan terlibat dalam kegiatan kreatif dalam bentuk membuat saran yang belum pernah terjadi sebelumnya, menghasilkan dan menggunakan prosedur baru yang lebih efisien dalam melakukan pekerjaan (Zhou, 1996).

Berdasarkan penggabungan hasil penelitian sebelumnya serta menjaga konsistensi definisi kreativitas, Zhou (1996) berpendapat bahwa kreativitas karyawan melibatkan 6 langkah. Langkah-langkah tersebut meliputi mengidentifikasi masalah, pengumpulan fakta, menghasilkan ide-ide, membenarkan, berkomunikasi, dan menerapkan ide-ide. Mengidentifikasi masalah melibatkan menemukan dan menyajikan isu sasaran. Setelah berhasil mengidentifikasi masalah, barulah individu dapat mengumpulkan fakta-fakta yang relevan dan melibatkannya dalam hubungan kognitif. Selanjutnya, sampailah individu pada komponen inti dari proses kreatif, yaitu siap untuk menghasilkan ide-ide. Setelah menciptakan ide, individu perlu untuk memverifikasi kesesuaian ide tersebut dengan standar yang relevan., mengkomunikasikan ide yang telah ia ciptakan pada orang lain, hingga akhirnya ide tersebut siap untuk diterapkan dalam pekerjaan. Zhou (1996) menjelaskan bahwa enam langkah tersebut bukanlah sebuah tahapan yang mutlak harus dilalui oleh individu dalam proses kreatifnya.

### 2.2.5. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kreativitas Karyawan

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kreativitas. Faktor-faktor tersebut meliputi kognitif (Amabile, 1988; Oldham dan Cummings, 1996 dalam Jaskyte dan Kisieliene, 2006), motivasi intrinsik (Amabile, 1998), lingkungan kerja (Amabile, 1997), kepribadian (Amabile dan Gyskiewicz, 1987; Hogan dan Morrison, 1993; Oldham dan Cummings, 1996; Sternberg dan Lubart, 1996 dalam Hughes, 1999), serta peran pemimpin (Amabile dkk., 2004).

Terdapat banyak faktor lingkungan kerja yang dapat berpengaruh pada kreativitas:

#### 1. *Job complexity*

Desain pekerjaan disadari memiliki kontribusi yang penting pada motivasi intrinsik dan kinerja kreatif di tempat kerja. Pekerjaan yang kompleks yang ditandai dengan tingginya tingkat otonomi, umpan balik, dan variasi, diduga dapat mendukung dan mendorong tingginya level motivasi intrinsik, dan merespon motivasi tersebut dengan mengembangkan ide-ide kreatif (Hackman dan Oldham, 1980 dalam Shalley dkk., 2004). Pekerjaan yang kompleks akan meningkatkan ketertarikan individu terhadap pekerjaan tersebut dan minat individu dalam menyelesaikannya. Hal tersebutlah yang mendorong kreativitas (Shalley dkk., 2004).

#### 2. *Goal setting*

*Goal* memberikan target dan arahan yang jelas terkait perhatian individu dalam menyelesaikan pekerjaan. Perhatian terhadap

menyelesaikan tugas tersebut secara bersamaan mengalihkan perhatian individu dari datangnya ide-ide kreatif tentang pekerjaan mereka. Namun memungkinkan bahwa goal dapat sekaligus membantu atau menghalangi *task engagement* tergantung pada apakah goal memfokuskan individu pada aspek tugas yang dapat memfasilitasi atau menghambat kinerja kreatif (Zhou dan Shalley, 2003).

### 3. *Feedback* dan evaluasi

Berdasarkan perspektif motivasi intrinsik, individu menganggap evaluasi yang bersifat kritik terhadap pekerjaannya sebagai kontrol / pengawasan (Shalley dkk., 2004). Sehingga individu cenderung memfokuskan perhatiannya terhadap evaluasi tersebut dibandingkan dengan pekerjaannya itu sendiri. Hal tersebut berdampak pada menurunnya motivasi intrinsik dan kreativitas individu. Namun akan berbeda dengan evaluasi yang disampaikan dengan cara yang bersifat membangun. Penelitian yang dilakukan oleh Zhou (1998 dalam Shalley dkk., 2004) menunjukkan bahwa evaluasi yang diawali dengan apresiasi yang membangun seperti "kerja bagus, kamu sudah berusaha dengan baik" menghasilkan kreativitas yang lebih tinggi pada pekerjaan tersebut dibandingkan dengan pada pekerjaan yang diberikan evaluasi bersifat kritik.

### 4. Hubungan karyawan dengan rekan kerja

Kreativitas karyawan diduga dapat meningkat ketika rekan kerja mereka mengayomi dan mendukung (Shalley dkk., 2004). Hal tersebut terjadi apabila perilaku rekan kerja tersebut meningkatkan motivasi intrinsik. Sebaliknya, rekan kerja yang tidak *supportif* dan cenderung kompetitif dapat menurunkan motivasi intrinsik dan kreativitas.

5. Hubungan karyawan dengan atasan

Pemimpin memegang peran yang penting dalam meningkatkan *output* kreativitas karyawan, yaitu dengan menciptakan budaya, struktur organisasi, serta praktik sumber daya manusia yang tepat. Selain itu, perilaku pemimpin seperti mendorong karyawan untuk mengutarakan pendapat, memberikan *feedback* yang membangun, memberikan kebebasan serta tanggung jawab, memahami apa yang dirasakan oleh karyawan, serta memfasilitasi perkembangan *skill* karyawan dapat mempengaruhi kreativitas karyawan (Jaskyte dan Kisieliene, 2006).

6. Gaya kepemimpinan atasan

Beberapa penelitian telah meneliti hubungan antara gaya kepemimpinan supervisor dengan kreativitas karyawan. Berdasarkan perspektif motivasi intrinsik, gaya kepemimpinan yang *supportif* diduga dapat meningkatkan motivasi intrinsik, sedangkan gaya kepemimpinan yang cenderung mengatur diduga dapat menurunkan motivasi intrinsik dan kreativitas (Deci dan Ryan, 1985 dalam Shalley dkk., 2004). Pemimpin yang berfokus pada pengembangan karyawan

dapat memunculkan emosi yang positif pada karyawan. Emosi positif tersebut berguna untuk memfasilitasi kreatifitas dengan memperbesar lingkup perhatian dan kognisi yang menyebabkan meningkatnya kemampuan pemecahan masalah pada karyawan (Fredickson, 1998; Amabile dkk., 2005; Estrada dkk., 1994; Friedman dan Forster, 2001 dalam Yoshida dkk., 2012).

#### 2.2.6. Dampak Kreativitas Karyawan

Kegiatan kreatif yang dilakukan oleh karyawan memberikan manfaat baik bagi organisasi, maupun bagi karyawan itu sendiri (Zhou, 1996). Manfaat bagi organisasi berupa lebih efisien dan efektif dalam mencapai tujuan, serta memiliki tujuan dan strategi yang lebih tepat untuk mengurangi tekanan kompetitif. Selain bermanfaat bagi perusahaan, karyawan juga mendapat manfaat dengan melakukan kegiatan kreatif. Karyawan cenderung merasa baik dan mendapatkan kesejahteraan psikologis.

Kegiatan kreatif karyawan merupakan tahapan pertama yang penting dari inovasi organisasi. Inovasi dimulai oleh ide-ide kreatif yang dihasilkan oleh individu atau kelompok-kelompok kecil (Zhou, 1996). Kreativitas mengarah pada tahap menciptakan ide, sedangkan inovasi merupakan tahap selanjutnya dimana ide yang telah diciptakan tersebut diimplementasikan untuk membuat prosedur, praktik, atau produk perusahaan menjadi lebih baik (Anderson dkk., 2014). Kreativitas dan inovasi sangatlah penting bagi organisasi untuk kesuksesan

*performance* organisasi (Anderson dkk., 2014), terutama dalam menghadapi persaingan dan menjaga eksistensi organisasi di dunia industri.

### 2.3. *Servant Leadership*

#### 2.3.1. Definisi *Leadership*

*Leadership* atau kepemimpinan merupakan suatu proses dimana individu mempengaruhi suatu kelompok individu dalam rangka pencapaian tujuan bersama (Northouse, 2001). Northouse mengidentifikasi beberapa komponen dari kepemimpinan, yaitu meliputi:

1. Kepemimpinan adalah sebuah proses

Proses yang dimaksudkan adalah bahwa seorang pemimpin mempengaruhi dan juga dipengaruhi oleh pengikutnya. Sehingga terjadi proses interaktif dua arah antara pemimpin dan pengikutnya.

2. Kepemimpinan melibatkan pengaruh

Berkaitan dengan bagaimana seorang pemimpin mempengaruhi pengikutnya. Kepemimpinan tidak akan terjadi tanpa adanya mempengaruhi.

3. Kepemimpinan muncul dalam konteks kelompok

Kelompok dapat merupakan suatu kelompok kecil, komunitas, ataupun organisasi.

4. Kepemimpinan melibatkan perhatian terhadap tujuan.

Kepemimpinan adalah bagaimana mengarahkan suatu kelompok individu dalam pencapaian suatu tujuan bersama.

### 2.3.2. Definisi *Servant Leadership*

*Servant Leadership* pertama kali diperkenalkan oleh Greenleaf (1970).

Greenleaf menjelaskan bahwa *servant leadership* dimulai dari perasaan alamiah seseorang untuk melayani orang lain. Kemudian perasaan alamiah tersebut membawa seseorang bercita-cita untuk memimpin. Dalam memimpin, seorang *servant leader* mengutamakan untuk memastikan bahwa kebutuhan prioritas orang yang ia pimpin telah terlayani, apakah mereka menjadi lebih sehat, lebih bijaksana, lebih bebas, lebih mandiri, dan memungkinkan untuk menjadi seorang *servant* (Greenleaf, 1970 dalam Mittal dan Dorfman, 2012).

Cooper dan Thatcher (2010) mendukung gagasan Greenleaf, dengan menjelaskan bahwa seorang *servant leader* berorientasi pada pelayanan dan pengembangan pengikutnya, mengutamakan rasa aman dan keselamatan, serta memiliki perspektif bahwa pemimpin mereka berhubungan dengan perilaku normatif yang diharapkan. Selain itu, seorang *servant leader* menunjukkan komitmen yang berkelanjutan dan altruistik untuk membantu pengikutnya untuk tumbuh (Giampetro-Meyer dkk., 1998 dalam Yoshida dkk., 2013).

### 2.3.3. Karakteristik *Servant Leadership*

Banyak peneliti telah mencoba menjelaskan karakteristik *servant leader*. Graham mengidentifikasi (1991, dalam Barbuto dan Wheeler, 2006) lima karakteristik menonjol dari *servant leadership*, yaitu meliputi kerendahan hati, kekuatan hubungan, otonomi, perkembangan moral pengikut, serta orientasi pelayanan pemimpin.

Farling dkk., (1999, dalam Barbuto dan Wheeler, 2006) menjelaskan sebuah hirarki model, bahwa *servant leadership* merupakan sebuah proses siklus yang terdiri atas komponen perilaku dan komponen hubungan. Komponen perilaku meliputi penglihatan dan *service*. Sedangkan komponen hubungan meliputi pengaruh, kredibilitas, dan kepercayaan.

Berdasarkan definisi *servant leadership* yang dicetuskan oleh Greenleaf, serta 10 karakteristik *servant leadership* oleh Spears(1995), Barbuto dan Wheeler (2006) mendeskripsikan servant leadership dengan 11 karakteristik yang membentuknya. Karakteristik tersebut meliputi:

### 1. *Calling*

Yang dimaksud dengan calling adalah panggilan atau hasrat dari seorang pemimpin. Seorang *servant leader* memiliki keinginan untuk melayani dan kemauan untuk mengorbankan kepentingan pribadi untuk kepentingan orang lain. Greenleaf (1970 dalam Barbuto dan Wheeler, 2006) menjelaskan bahwa motivasi pemimpin harus dimulai dengan pilihan sadar untuk melayani orang lain.

### 2. *Listening*

Listening atau mendengarkan merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk mendengar dan menghargai gagasan orang lain. Seorang *servant leader* juga harus memiliki komitmen yang mendalam untuk mendengarkan orang lain dengan terbuka. Mendengarkan bukan hanya mendengarkan apa yang dikatakan oleh orang lain, namun juga memahami keinginan orang lain walaupun hal tersebut tidak dikatakan (Spears, 2002



dalam Barbuto dan Wheeler, 2006). *Servant leader* juga berusaha untuk mengidentifikasi keinginan pengikutnya serta membantu mereka menjelaskan keinginan tersebut. Keterampilan pemimpin dalam mendengarkan sangatlah penting, karena berhubungan dengan efektivitas kepemimpinan.

### 3. *Empathy*

Ketika pemimpin tidak hanya mendengarkan, namun juga mampu menempatkan diri dalam keadaan orang lain, itulah yang disebut dengan empati. Empati juga merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk menghargai keadaan orang lain. Empati merupakan komponen kunci dari kecerdasan emosional yang memungkinkan proses kognitif dan keterampilan dalam tim dengan memberikan pemahaman tentang emosi dan kebutuhan anggota (Wolf dkk., 2002 dalam Barbuto dan Wheeler, 2006).

### 4. *Healing*

Banyak orang merasakan patah hati dan terluka secara emosional. Meskipun hal-hal tersebut adalah wajar dialami oleh manusia, namun *servant leader* memahami bahwa mereka memiliki kesempatan untuk membantu orang lain mengatasi hal tersebut (Spears, 2002 dalam Barbuto dan Wheeler, 2006). Salah satu kekuatan *servant leader* adalah potensinya untuk penyembuhan diri sendiri dan orang lain dari hal-hal tersebut. Pada dimensi ini, *healing* atau penyembuhan merupakan sebagai kemampuan

seorang pemimpin untuk mengenali kapan dan bagaimana untuk mendorong proses penyembuhan.

#### 5. *Awareness*

*Awareness* atau kesadaran merupakan kecerdasan atau kemampuan pemimpin untuk melihat apa yang terjadi dengan mengambil isyarat dalam lingkungan. Memiliki kepekaan memungkinkan seseorang untuk memahami persoalan yang melibatkan etika dan nilai-nilai. Individu yang memiliki kepekaan, mampu untuk melihat banyak situasi dari keseluruhan posisi (Spears, 2002 dalam Barbuto dan Wheeler, 2006).

#### 6. *Persuasion*

Persuasi adalah kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi orang lain dengan cara di luar kewenangan formal. Karakteristik lain dari seorang *servant leader* adalah ketergantungan pada persuasi dalam pengambilan keputusan, yaitu dengan membangun konsensus dalam kelompok, bukan dengan otoritas pemimpin (Spears, 2002 dalam Barbuto dan Wheeler, 2006). Seorang *servant leader* berusaha untuk meyakinkan orang lain, dan tidak memaksa untuk patuh. Pemimpin yang menggunakan persuasi mampu untuk mempengaruhi orang lain tanpa bergantung pada kekuasaan formal atau kekuasaan yang sah.

#### 7. *Conceptualization*

Konseptualisasi merupakan kemampuan pemimpin untuk menciptakan lingkungan yang menggunakan model mental serta mendorong pengikut untuk berpikir lateral dan memperluas proses kreatif.

Seorang *servant leader* berusaha untuk memupuk kemampuan pengikut untuk melihat masalah dari perspektif konseptual, yaitu dengan berpikir di luar realitas sehari-hari (Spears, 2002 dalam Barbuto dan Wheeler, 2006). Seorang manajer yang ingin menjadi *servant leader* juga harus memiliki pemikiran yang lebih luas dari pemikiran konseptual.

#### 8. *Foresight*

*Foresight* merupakan kemampuan pemimpin untuk mengantisipasi masa depan beserta konsekuensinya, atau meramalkan hasil yang mungkin terjadi dari suatu situasi yang sulit untuk didefinisikan namun mudah untuk diidentifikasi (Spears, 2002 dalam Barbuto dan Wheeler, 2006). Pemimpin menggunakan *foresight* untuk mengantisipasi masa depan bagi organisasi dan anggotanya. Kemampuan pemimpin untuk mengantisipasi dan mengkomunikasikan visi sangatlah penting untuk praktek *servant leadership* (Farling dkk., 1999 dalam Barbuto dan Wheeler, 2006). Karakteristik ini memungkinkan *servant leader* untuk memahami pelajaran dari masa lalu, realitas masa kini, serta konsekuensi dari keputusan untuk masa depan (Spears, 2002 dalam Barbuto dan Wheeler, 2006).

#### 9. *Stewardship*

*Stewardship* merupakan kepercayaan organisasi bahwa organisasi memiliki peninggalan untuk menegakkan dan dengan sengaja harus memberikan kontribusi kepada masyarakat. *Stewardship* melibatkan peran

pemimpin dalam mempersiapkan organisasi dan anggotanya untuk berkontribusi besar kepada masyarakat (Barbuto dan Wheeler, 2006).

#### 10. *Growth*

Salah satu hasil dari *servant leadership* adalah perkembangan pengikut ke arah yang positif (Greenleaf, 1996 dalam Barbuto dan Wheeler, 2006). *Growth* atau pertumbuhan sendiri merupakan kemampuan pemimpin untuk mengidentifikasi kebutuhan orang lain, dan memberikan kesempatan untuk berkembang. Seorang pemimpin yang menunjukkan komitmen untuk pertumbuhan karyawan berdampak pada hasil positif yang dihasilkan oleh organisasi.

#### 11. *Community building*

Organisasi memiliki potensi untuk menjadi komunitas apabila orang-orang didalamnya berkomitmen untuk satu sama lain, belajar untuk berkomunikasi, serta menangani masalah-masalah mereka (Peck, 1998 dalam Barbuto dan Wheeler, 2006). Membangun komunitas dapat berdampak pada munculnya komitmen pengikut serta identitas organisasi.

Mittal dan Dorfman (2012) mengidentifikasi karakteristik *servant leadership* berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya menjadi 6 karakteristik:

##### 1. Egalitarianisme

Reed dkk., (2011 dalam Mittal dan Dorfman, 2012) menolak gagasan bahwa pemimpin haruslah superior pada anggota organisasinya. Secara implisit, karakteristik egalitarianisme memahami bahwa belajar dan

pengaruh adalah proses yang multi-direksional. Egalitarianisme juga senada dengan karakteristik *shared leadership* (Laud, 1999), menomorsatukan bawahan (Liden dkk., 2008), serta konsultasi dan melibatkan orang lain (Wong dan Davey, 2007).

## 2. Integritas moral

Greenleaf (1970 dalam Mittal dan Dorfman, 2012) menekankan pentingnya moral manusia, moral masyarakat, dan moral organisasi. Integritas moral adalah pusat bagi *servant leadership* dan penting untuk melestarikan legitimasi eksekutif.

## 3. Memberdayakan dan mengembangkan orang lain

Pemberdayaan bertujuan untuk menciptakan lingkungan dimana pengikut mengembangkan sikap proaktif dan percaya diri, yang memfasilitasi pengembangan diri mereka (*personal growth*). *Servant leader* sering bertindak seperti katalis, menunjukkan perilaku bahwa ia menghargai orang lain, dan berkomitmen untuk pengembangan positif mereka. Hampir semua empiris studi menemukan dukungan untuk karakteristik ini ( Barbuto dan Wheeler, 2006; Dennis dan Bocarnea, 2005; Liden dkk, 2008.; Reed dkk., 2011 dalam Mittal dan Dorfman, 2012).

## 4. Empati

Karakteristik ini menekankan pada mendengarkan anggota dan memahami emosi dan kebutuhan mereka (perscosolido, 2002 dalam Mittal dan Dorfman, 2012). Kasih sayang dan empati juga dianggap penting untuk kepemimpinan spiritual yang efektif (Fry, 2003; Schuster,

1994 dalam Mittal dan Dorfman, 2012). Selain juga dianggap sebagai penerimaan antar pribadi, karakteristik ini membantu *servant leader* untuk menciptakan sebuah fraternal dan suasana penuh kasih dalam organisasi (Dierendonck dan Nuijten, 2011 dalam Mittal dan Dorfman, 2012).

#### 5. Kerendahan hati

Kerendahan hati mengacu pada kemampuan untuk menempatkan prestasi diri dan bakat dalam perspektif yang tepat (Patterson, 2003 dalam Mittal dan Dorfman, 2012). *Servant leader* mengakui kontribusi orang lain, tidak hanya terhadap pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga untuk perkembangan mereka. Kerendahan hati juga ditunjukkan oleh sejauh mana seorang pemimpin menempatkan kepentingan orang lain terlebih dahulu.

#### 6. Menciptakan nilai bagi masyarakat (kemampuan untuk membangun masyarakat, baik di dalam maupun di luar organisasi)

Hal ini dapat dicapai dengan beberapa cara, meliputi membangun hubungan personal yang kuat, dengan bekerja sama dengan orang lain dan dengan menghargai perbedaan orang lain (Goffee dan Jones, 2001 dalam Mittal dan Dorfman, 2012). Selain itu dalam membangun masyarakat eksternal, perlu mengakui bahwa organisasi memiliki kewajiban moral tidak hanya mempertimbangkan dampak dari tindakan organisasi di masyarakat yang lebih besar di mana mereka beroperasi, tetapi juga untuk meningkatkan konstruktif komunitas tersebut sebagai baik (Reed dkk., 2011 dalam Mittal dan Dorfman, 2012).

#### 2.3.4. Anteseden *Servant Leadership*

*Servant leadership* merupakan filosofi kepemimpinan yang unik, dimana kepemimpinan muncul karena adanya dorongan / panggilan untuk melayani orang lain melalui memimpin orang lain (Beck, 2014). Menurut Greenleaf (1970, dalam Beck, 2014) anteseden inti dari *servant leadership* adalah kebutuhan untuk melayani dan disusul dengan pilihan untuk memimpin. Dalam menjalankan perannya, *servant leader* termotivasi oleh kebutuhannya untuk melayani.

Hunter dkk. (2013, dalam Beck, 2014) menguji aspek kepribadian sebagai anteseden dari *servant leadership*. Hunter dkk. menemukan bahwa seorang pemimpin yang memiliki skor tinggi pada aspek kepribadian *agreeableness* dan skor rendah pada aspek *extraversion* cenderung untuk dipersepsikan sebagai *servant leader* oleh pengikutnya.

#### 2.3.5. Dampak *Servant Leadership*

Komitmen *servant leader* adalah untuk membantu pengikutnya tumbuh (Giampetro-Meyer dkk., 1998 dalam Yoshida dkk., 2013). Komitmen tersebutlah yang mendasari munculnya sikap *servant leader* yang memberikan pelayanan dan pengembangan pengikutnya (Cooper dan Thatcher, 2010 dalam Mittal dan Dorfman, 2012), serta mengutamakan untuk memastikan bahwa pengikutnya menjadi lebih bijaksana, bebas, serta mandiri (Greenleaf, 1970 dalam Mittal dan Dorfman, 2012). Seorang *servant leader* membantu pengikutnya untuk tumbuh dengan memberikan kesempatan untuk meningkatkan keterampilan pengikut,

mempromosikan keberhasilan mereka, serta mendorong pengikut untuk terlibat dalam kesempatan pelayanan masyarakat diluar pekerjaan (Hunter dkk., 2013).

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu, *servant leader* dapat memberikan banyak hal positif terkait dengan kemajuan karyawan dan organisasi. Servant leadership dapat menghasilkan lingkungan organisasi yang suportif, sehingga dapat memunculkan perasaan positif dan komitmen karyawan terhadap organisasi (Bobbio dkk., 2012). Lingkungan positif tersebut juga menumbuhkan kepuasan karyawan terhadap terhadap pemimpin dan organisasi, sehingga meningkatkan keinginan karyawan untuk “membayar” organisasi yang telah memberikan lingkungan yang positif dan bermanfaat tersebut dengan cara tidak menarik diri dari lingkungan tersebut (Blau, 1964 dalam Hunter dkk., 2013). Dengan kata lain, intensitas *turn over* pada karyawan menjadi berkurang.

Servant leadership muncul sebagai konstruk kepemimpinan yang penting untuk kreativitas. Dimana seorang servant leader dapat meningkatkan kepercayaan pengikut, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kreativitas karyawan dan inovasi tim (Yoshida dkk., 2013).

## **2.4. Motivasi Intrinsik**

### **2.4.1 Definisi Motivasi Intrinsik**

Motivasi intrinsik adalah sejauh mana seorang karyawan bersemangat tentang aktivitas kerja dan termotivasi untuk terlibat didalamnya demi aktivitas itu sendiri (Oldham dan Cummings, 1996 dalam Coelho dkk., 2011). Karyawan dapat



memiliki motivasi intrinsik terhadap pekerjaannya karena pekerjaan itu menarik dan memuaskan dalam beberapa hal (Amabile, 1994).

Motivasi intrinsik dalam setting pekerjaan adalah berupa dorongan yang berasal dari ketertarikan yang mendalam serta keterlibatan dalam pekerjaan, dengan rasa ingin tahu, senang, atau perasaan pribadi (Amabile, 1997). Motivasi intrinsik mengacu pada sejauh mana seorang individu gembira tentang aktivitas pekerjaannya dan terlibat didalamnya demi kegiatan itu sendiri (Utman, 1997 dalam Shalley dkk., 2004).

#### 2.4.2 Komponen Motivasi Intrinsik

Dalam motivasi intrinsik terdapat komponen kognitif dan afektif (Amabile, 1994). Berdasarkan *cognitive evaluation theory* (Deci dan Ryan, 1985 dalam Amabile, 1994), komponen kognitif yang meliputi *self-determination* dan *competence* merupakan komponen utama dalam motivasi intrinsik.

*Self-determination* terkait dengan preferensi untuk pilihan dan otonomi (*preference for choice and autonomy*). Individu yang termotivasi secara intrinsik merasa seperti dapat berperilaku dengan bebas (deCharms, 1968 dalam Amabile dkk., 1994). Individu yang memiliki skor tinggi dalam orientasi otonomi memiliki derajat pilihan yang tinggi pula terkait dengan inisiasi dan regulasi perilaku mereka sendiri. Ketika termotivasi secara intrinsik, individu akan terdorong untuk mencari kenikmatan atau tantangan (Ryan dan Deci, 2000). Berdasarkan *cognitive evaluation theory*, struktur dan situasi interpersonal yang mendorong adanya perasaan akan kompetensi (*feelings of competence*) dapat meningkatkan

motivasi intrinsik karena memungkinkan memuaskan kebutuhan psikologis akan kompetensi.

Amabile (1994) beranggapan bahwa tidak hanya persepsi diri terkait dengan kebutuhan akan *competence* dan *self-determination* saja yang merupakan bagian dari motivasi, namun juga semua aspek kognitif dan emosi. Komponen afektif dalam motivasi intrinsik meliputi *interest* dan *excitement* (Izard, 1977 dalam Amabile, 1994), serta *deep task involvement* (Csikszentmihalyi, 1978 dalam Amabile, 1994).

*Interest* atau ketertarikan adalah mekanisme dari perhatian yang selektif (Izard dan Ackerman, 2000). Interest tidak hanya berfokus pada perhatian pada suatu obyek, individu, situasi, atau pekerjaan tertentu, namun merupakan emosi yang menyediakan motivasi dan energi untuk mobilisasi keterlibatan dan interaksi. Pengalaman emosi merupakan perasaan atau keadaan motivasi yang meliputi kecenderungan tindakan atau perasaan akan kesiapan aksi (*feeling of action readiness*). Pernyataan emosi yang positif meliputi *joy* dan *interest*. *Interest* biasanya terjadi berhubungan dengan sukacita (*enjoyment*). Menurut Deci (1992 dalam Izard dan Ackerman, 2000) *interest* dan *joy* merupakan suatu kesatuan karakteristik dari motivasi intrinsik, yang merupakan emosi bawaan yang ditandai dengan pernyataan perasaan. *Joy experience* dibedakan dengan kenikmatan sensori, namun lebih mengarah pada pembentuknya dan mengarah kepada interaksi sosial yang menyenangkan. *Joy* dapat meningkatkan keterbukaan terhadap pengalaman yang dapat menyebabkan perilaku afiliatif dan menguatkan ikatan sosial.

### 2.4.3 Dampak Motivasi Intrinsik

Karyawan yang termotivasi secara intrinsik cenderung akan lebih fleksibel secara kognitif dan tekun (McGraw dan Fiala, 1982; McGraw dan McCullers, 1979, dalam McMahan dan Ford, 2012). Memiliki motivasi intrinsik yang tinggi meningkatkan kecenderungan rasa ingin tahu, fleksibel secara kognitif, pengambilan risiko, dan gigih dalam menghadapi hambatan (Utman, 1997; Zhou dan Shalley, 2003 dalam Shalley dkk., 2004). Selain itu dengan motivasi intrinsik lebih tinggi, akan cenderung lebih tertarik untuk mengerjakan dan bersemangat karena tugas itu sendiri, daripada mengerjakan tugas yang hanya dalam rangka pertukaran untuk hasil yang ekstrinsik (Deci dan Ryan, 1985 dalam McMahan dan Ford, 2012).

## **2.5. Pengaruh *Servant Leadership* dan Motivasi Intrinsik terhadap Kreativitas Karyawan**

Untuk mempermudah memahami dinamika hubungan yang terjadi antar variabel penelitian (*servant leadership*, motivasi intrinsik, dan kreativitas karyawan), sebelum mengkaji hubungan teoritis antar variabel, penulis terlebih dahulu merangkum sejumlah garis besar dari tinjauan pustaka yang telah dipaparkan sebelumnya. Penulis memulainya dengan konsep kreativitas karyawan serta peran motivasi intrinsik yang mempengaruhinya. Kemudian beralih pada gaya kepemimpinan atasan sebagai faktor yang mempengaruhi kreativitas. Selanjutnya barulah membahas tentang pengaruh *servant leadership* dan motivasi intrinsik terhadap kreativitas karyawan.

Kreativitas memiliki peran yang sangat penting bagi keberlangsungan perusahaan dalam menghadapi persaingan usaha. Agar dapat tetap unggul dalam menghadapi persaingan usaha, perusahaan dituntut untuk terus berinovasi. Dalam rangka inovasi, ide kreatif dari sumber daya manusia yang terdapat dalam organisasi sangatlah dibutuhkan oleh organisasi. Oleh sebab itu, tantangan yang dihadapi oleh perusahaan terutama bagi perusahaan yang tergabung dalam sektor industri kreatif adalah bagaimana menjaga dan meningkatkan kreativitas sumber daya manusianya.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kreativitas karyawan adalah motivasi intrinsik karyawan. Untuk menjadi kreatif, karyawan harus memiliki ketertarikan kepada masalah dan / atau hasil tertentu, serta memiliki ketertarikan dalam mencari cara untuk memecahkan masalah atau mencapai hasil yang diinginkan (Coelho dkk., 2011). Karyawan menjadi paling kreatif ketika mereka mengalami tingkat motivasi intrinsik yang tinggi, yaitu ketika mereka bersemangat tentang kegiatan kerja dan tertarik untuk terlibat di dalamnya demi kegiatan itu sendiri (Amabile, 1983, 1987; Shalley, 1991 dalam Oldham dan Cummings, 1996). Di bawah kondisi ini, karyawan bebas dari kekhawatiran asing dan cenderung mengambil risiko untuk mengeksplorasi jalur kognitif baru, dan bermain dengan ide-ide dan bahan (Amabile dkk., 1990 dalam Oldham dan Cummings, 1996). Mereka juga cenderung untuk lebih fokus pada sifat tugas secara internal dan bekerja lebih lama pada ide atau masalah. Situasi yang mendorong eksplorasi dan ketekunan ini dapat meningkatkan kemungkinan kinerja kreatif.

Gaya kepemimpinan atasan / supervisor juga menjadi faktor yang mempengaruhi kreativitas karyawan. Pemimpin dapat mempengaruhi ketiga komponen kreativitas, yaitu keahlian, keterampilan berfikir kreatif, dan motivasi. Namun dalam mempengaruhi komponen keahlian dan keterampilan berpikir kreatif, akan lebih sulit dan membutuhkan banyak waktu dibandingkan dengan mempengaruhi komponen motivasi (Amabile, 1998).

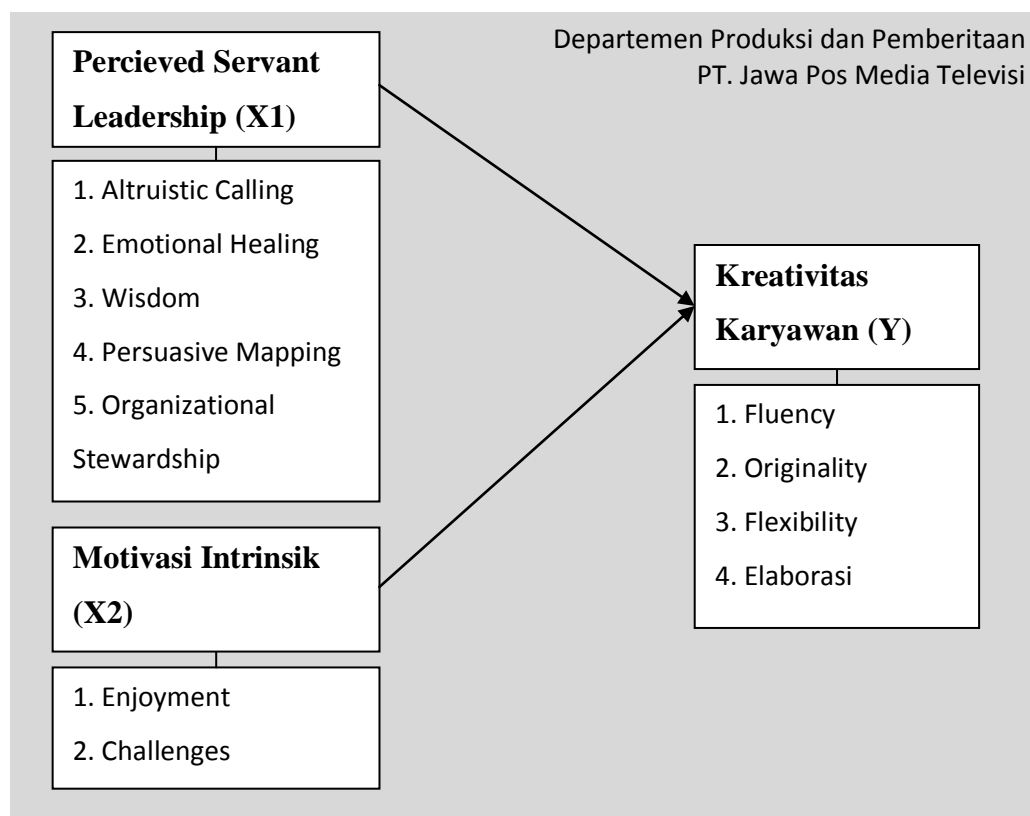
Berdasarkan perspektif motivasi intrinsik, gaya kepemimpinan yang suportif diduga dapat meningkatkan motivasi intrinsik, sedangkan gaya kepemimpinan yang cenderung mengatur diduga dapat menurunkan motivasi intrinsik dan kreativitas (Deci dan Ryan, 1985 dalam Shalley dkk., 2004). *Servant leadership* merupakan salah satu konstruk kepemimpinan yang diduga dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan.

*Servant leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang bersifat suportif. Dimana seorang *servant leader* membantu pengikutnya untuk tumbuh dengan memberikan kesempatan untuk meningkatkan keterampilan pengikut, mempromosikan keberhasilan mereka, serta mendorong pengikut untuk terlibat dalam kesempatan pelayanan masyarakat diluar pekerjaan (Hunter dkk., 2013). *Servant leader* juga memastikan bahwa kebutuhan orang yang ia pimpin telah terlayani, serta mendorong pengikutnya untuk lebih sehat, bijaksana, bebas, dan juga mandiri (Greenleaf, 1970 dalam Mittal, R. dan Dorfman, P.W., 2012).

Diantara berbagai macam karakter pemimpin, terdapat karakteristik kepemimpinan tertentu yang terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kreativitas karyawan. McMahan dan Ford (2012) menjelaskan bahwa pemimpin

yang memiliki minat untuk meningkatkan kesejahteraan atau potensi karyawan seperti *servant leadership*, dapat diharapkan untuk meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. McMahan dan Ford (2012) menjelaskan pula bahwa usaha terbaik pemimpin untuk meningkatkan kreativitas karyawan adalah dengan mendorong atau meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Sehingga, *servant leadership* dan motivasi intrinsik memiliki peranan yang penting untuk meningkatkan kreativitas karyawan.

## 2.6. Kerangka Konseptual



**Gambar 2.1. Kerangka Konseptual**

## 2.7. Hipotesis

Melihat penelitian terdahulu, usaha terbaik pemimpin untuk meningkatkan kreativitas karyawan adalah dengan mendorong atau meningkatkan motivasi intrinsik karyawan (McMahon dan Ford, 2012). Sehingga peneliti berasumsi bahwa *perceived servant leadership* dan motivasi intrinsik memiliki peranan yang penting dalam meningkatkan kreativitas karyawan. Sehingga hipotesis pada penelitian ini adalah:

Hipotesis 1 : *Perceived servant leadership* dan motivasi intrinsik memiliki pengaruh positif terhadap kreativitas karyawan pada Departemen Produksi dan Pemberitaan PT. Jawa Pos Media Televisi (JTV).