

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada saat ini organisasi menghadapi lingkungan eksternal yang semakin kompetitif. Kreativitas yang didefinisikan sebagai generasi ide-ide baru yang berguna sebagai sarana untuk tetap unggul dalam persaingan dan memastikan keberhasilan sebuah organisasi (Amabile, 1983; George, 2007). Organisasi berusaha memahami tentang anteseden kreativitas, salah satu yang paling penting dari kreativitas adalah perilaku kepemimpinan (Mumford *et. al.*, 2002; Shalley dan Gilson, 2004; Mainemelis, Kark, dan Epitropaki, 2015). Shalley dan Gilson (2004) maupun Gupta (2012), memandang betapa pentingnya meningkatkan kreativitas karyawan untuk meningkatkan kemampuan perusahaan/organisasi dalam menyikapi perubahan perubahan lingkungan yang sangat mungkin akan mempengaruhi aktivitas kerjanya.

Menurut Mumford *et. al.*, 2002; Shalley *et. al.*, 2004 bahwa dari beberapa peneliti membahas kemungkinan adanya hubungan antara perilaku kepemimpinan dan kreativitas karyawan atau organisasi. Tentunya sebuah perusahaan memerlukan manajemen yang baik dan profesional. Manajer yang efektif harus dapat memberikan motivasi kepada bawahan untuk mengerjakan yang terbaik. Motivasi adalah dorongan dan arahan perilaku. Melalui insentif, perhatian, dan pujian manajer dapat memotivasi orang untuk bekerja lebih giat dan lebih baik. Manajer dapat meningkatkan motivasi karyawan dengan berbagai cara. Salah satu diantaranya dengan memberikan penghargaan berupa promosi, peningkatan upah/gaji, dan hadiah. Teknik motivasi dapat menjadikan pekerjaan dan lingkungan kerja lebih menyenangkan (Machfoedz dan Machfoedz, 2008: 24). Motivasi bisa bersumber dari dalam diri (intrinsik) ataupun diluar diri individu (ekstrinsik), sehingga dengan motivasi intrinsik maka jika seseorang yang berhasil mencapai motivasinya, maka individu yang bersangkutan tersebut cenderung akan terus termotivasi. Namun jika seseorang sering mengalami kegagalan dalam mencapai

motivasi, maka individu yang bersangkutan mungkin akan tetap berusaha sampai motivasinya tercapai atau menjadi putus asa yang kemudian berdampak terhadap kinerja dari karyawan tersebut.

Manajer diklasifikasikan dalam tiga jenjang yaitu: jenjang manajer puncak (top management), manajer menengah (*middle management*), dan manajemen bawah (*Supervisor/first-line management*). Untuk dapat menjalankan fungsi, manajer pada setiap jenjang memerlukan kecakapan manjerial, suatu kemampuan untuk melakukan sesuatu menurut kompetensi. Kinerja karyawan (*employees*) berhubungan dengan *empowering leadership* sebab komponen utama dari *empowering leadership* yaitu memberdayakan tim untuk bekerja sama serta mendorong anggota tim agar mengembangkan manajemen diri atau keterampilan kepemimpinan dengan tujuan peningkatan kinerja karyawan. Menurut Ahearne et al (2005), *empowering leadership* fokus pada pentingnya suatu pekerjaan, partisipasi dalam pengambilan keputusan, memberikan suatu keyakinan bahwa kinerja akan meningkat ketika pimpinan memberdayakan potensi karyawannya, serta kewenangan untuk melakukan kreatifitas, dan pengambilan keputusan.

Empowering leadership merupakan suatu proses pelaksanaan kondisi yang memungkinkan berbagi kekuasaan dengan karyawan dengan menggambarkan pentingnya pekerjaan, yakin dengan kemampuan karyawan, menghindari halangan dalam mencapai kinerja, serta memberikan otonomi yang lebih besar dalam pengambilan keputusan (Zhang & Bartol, 2010). Selain itu, terdapat dukungan dari pemimpin untuk mendapatkan ide yang berhubungan positif dengan kreativitas yang dimiliki karyawan (Wang *et. al.*, 2010). Sehingga pemimpin memiliki sikap untuk menjalankan kekuasaan dalam memberdayakan karyawan karena kekuasaan yang dimiliki pemimpin dapat membuat karyawan memiliki tanggung jawab atas pekerjaannya (Ahearne, Mathieu, dan Rap 2005; Hollander 2009; Martin, Liao, dan Campbel Bush 2013).

Didukung Tjahjo Kumolo sebagai Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Eformasi Birokrasi (PANRB) bahwa pemimpin harus menciptakan kreativitas dan inovasi yang relevan dengan seiringnya perkembangan zaman. (<https://m.kominfo.go.id/content/detail/35416/>). Persepsi mengenai lingkungan kerja karyawan sebagian besar diciptakan oleh dukungan dari pemimpin mereka langsung (Amabile, 1988, 1996). Sebagai seorang pemimpin dapat berusaha menciptakan lingkungan yang memberdayakan bagi karyawan (Sharna dan Kirkman, 2015).

Berdasarkan pada objek penelitian ini bahwa karyawan Dinas Komunikasi dan Informatika Profinsi Jawa Timur memiliki rencana strategis di tahun 2019 - 2024 membangun pelayanan dengan prinsip CETTAR melalui inovasi yang berbasis *complaint handling system* secara terintegrasi. Oleh karna itu, seiring dengan perkembangan di era digital ini Dinas Kominfo Prov. Jatim berupaya untuk mengembangkan sistem yang seperti Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) pada Pemerintah Provinsi Jawa Timur. Terkait ini, maka Dinas Kominfo Prov. Jatim melakukan berbagai upaya dalam mengembangkan aplikasi untuk menjalankan sistem, melakukan penyebaran informasi melalui sosialisasi dan *workshop*. Hal ini dilakukan agar dapat mewujudkan proses kerja yang nantinya akan meningkatkan kualitas pelayanan publik melalui Jawa Timur CETTAR (Cepat, Efektif dan Efisien, Tanggap, Transparan, Akuntabel dan Responsif) terkait mendukung program kerja Gubernur Jawa Timur.

Saat ini perhatian mengenai pemberdayaan psikologis (*psychological empowerment*) menjadi hal yang utama. *Psychological empowerment* merupakan sebuah upaya dalam meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, serta merupakan sebuah konsep psikologis yang dibentuk oleh 4 (empat) dimensi utama yaitu *meaning*, *perceived impact*, *competence*, dan *self-determination*. Keseluruhan dimensi tersebut menjadi sebuah kesatuan yang membentuk keseluruhan dari konstruk *psychological empowerment*, sehingga jika salah satu saja dimensi tidak

ada, maka tingkat pemberdayaan yang diperoleh juga tidak akan maksimal (Rahmasari, 2011).

Oleh karena itu, dalam objek diatas terkait dengan variabel *employee craetivity* bahwa karyawan memiliki rasa ketertarikan terhadap pekerjaannya, sehingga karyawan merasa mampu tanpa adanya dorongan dari pemimpin dalam melibatkan pekerjaannya (Deci dan Ryan, 1991). Seorang karyawan biasanya dilibatkan dalam proses kognitif untuk dapat mengarah pada penciptaan produk, menciptakan layanan, proses, dan atau adanya perubahan paradigma baru (Afsar, 2016; Graen, 2009; Martha, Carolina, Joseph, Niels, dan Pei-Chuan, 2002). Hal ini sesuai dengan upaya dalam mengembangkan Sistem Pemerintah Berbasis Elektronik (SPBE). Sehingga karyawan dapat dirasa mampu untuk menjalankan sistem yang dapat bertahan dan bermanfaat seterusnya, dan pemimpin mungkin dapat membantu karyawan dalam mengoperasikan secara fleksibel agar masing-masing karyawan lebih kreatif. Oleh karena itu, *Leader Encouragement of Creativity* yang mengacu penekanan dari seorang pemimpin untuk menjadikan dirinya ikut serta kreatif dan aktif sehingga mendukung karyawan dalam mempertahankan kreativitas, dan membantu karyawan untuk menemukan inovasi baru.

Menurut Weinberger dalam Joo *et al.* (2009) menyatakan dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM), kinerja adalah salah satu konsep yang banyak diteliti. Sebagai pemimpin secara tidak langsung menunjukkan bahwa dirinya seorang pemimpin yang dapat menjalankan kekuasaannya untuk mendorong karyawan agar memiliki tanggung jawab tambahan dan kontrol atas pekerjaannya (Ahearne, Mathieu, dan Rapp 2005; Holander 2009; Martin, Liao, dan CampbellBush, 2013). Dengan adanya seorang pemimpin dalam memberdayakan merupakan pendorong yang signifikan untuk kreativitas karyawan (Zhang dan Bartol, 2010; Zhang dan Zhou, 2014).

Pada era globalisasi saat ini, persaingan dalam berbagai perusahaan dan organisasi sangat tinggi. Persaingan menuntut banyak tantangan yang akan dihadapi perusahaan atau organisasi sehingga mereka meningkatkan daya saingnya. Oleh sebab itu, pemimpin sangat diperlukan untuk meningkatkan efektivitas dengan tujuan memberikan kinerja yang efektif dalam perusahaan atau organisasi. Dalam pengelolaan kreatifitas pada perusahaan saat ini merupakan suatu tantangan yang akan dihadapi pemimpin maupun karyawan. Dengan adanya perubahan yang begitu cepat memerlukan proses kreatif untuk dapat menciptakan ide – ide baru. Shalley dan Gilson (2004) menyatakan seiring perkembangan zaman dengan adanya perubahan teknologi yang cepat dan tidak dapat diprediksi, maka dengan semakin banyaknya pemimpin yang menyadari bahwa harus mendorong karyawan menjadi kreatif untuk mencapai tujuan. Sehingga pemimpin mampu dalam menunjukkan bagaimana cara dalam mengembangkan dan memelihara karyawan agar dapat menciptakan ide baru.

Selain itu, pemimpin dan karyawan dalam organisasi menjadi faktor penentu keberhasilan dengan membuat inovasi yang direalisasikan ke dalam usaha untuk mencapai tujuan. Menurut Shalley dan Gilson (2004) menyatakan kreativitas yang terjadi pada organisasi, bahwa pemimpin mendukung karena karyawan merupakan individu yang memiliki pengetahuan dan berpengaruh besar terhadap kreativitas. Menurut Tierney (2008) kurangnya perhatian perhatian dari seorang pemimpin, sehingga pemimpin sangat berpengaruh terhadap jalannya organisasi. Selain itu, menurut Thomas dan Velthouse (1990) bahwa *Empowering Leadership* melibatkan kekuasaan sebagai seorang pemimpin dalam meningkatkan motivasi karyawan atas pekerjaan mereka. Sehingga, pemimpin dapat mendorong karyawan untuk merasa terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi. Tentunya pemimpin menyadari akan pentingnya mendorong karyawan untuk terlibat menjadi kreatif, bahwa kreativitas karyawan yang berkontribusi untuk menciptakan inovasi, efektivitas serta kelangsungan hidup organisasi. Menurut Zhou (1998) menyatakan bahwa seorang pemimpin dalam memberdayakan karyawan memiliki dampak positif pada

keaktivitas. Karena peran seorang pemimpin sebagai individu yang memiliki pengetahuan lebih daripada karyawan dan juga harus memiliki pengaruh yang lebih besar dalam kreativitas karyawan.

Empowering Leadership merupakan proses dalam penerapan kondisi yang untuk pemimpin dapat memberikan kekuasaan kepada karyawannya dengan menggambarkan pekerjaan karyawan, serta memberikan otonomi dalam pengambilan keputusan yang lebih besar, dapat mengekspresikan kepercayaan dan kemampuan yang dimiliki karyawan, serta membantu mengurangi hambatan terhadap kinerja. Menurut Thomas dan Velthouse (1990) menyatakan *Empowering* memiliki hubungan secara langsung dengan cakupan faktor perilaku, meliputi segala aktivitas yang dikerjakan, langkah yang inisiatif, konsentrasi dan fleksibilitas individu yang dapat meningkatkan kinerjanya. Selain itu, Spreitzer (1995) menyatakan bahwa pemberdayaan psikologis memiliki potensi yang besar dalam memberikan kontribusi atas kinerja manajerial, karena proses kerja manajer tidak bisa distrukturisasi secara lengkap dengan aturan dan prosedur.

Penelitian ini membangun sebuah model yang menghubungkan *Empowering Leadership* dan *Creativity* dengan menggunakan tiga mekanisme mediasi yang akan memediasi hubungan antara *Empowering Leadership* dan *Creativity*, yaitu *Psychological Empowerment*, *Intrinsic Motivation* dan *Creativity Process Engagement*. Menurut Spreitzer (1995) menjelaskan *Empowering Leadership* sebagai keadaan psikologis yang dimanifestasikan menjadi empat kognisi: makna, kompetensi, penentuan nasib sendiri, dan dampak. Oleh karena itu mengetahui sejauh mana *Empowering Leadership* dalam Dinas Kominfo Jawa Timur bekerja melalui *Psychological Empowerment* yang akhirnya dapat mempengaruhi kreativitas para karyawan. Menurut Amabile (1996) bahwa *Empowering Leadership*, akan membuat kontribusi terhadap kreativitas karyawan dengan secara positif mempengaruhi *Intrinsic Motivation* karyawan. Selain itu Shalley *et. al.*, (2004) menyatakan motivasi intrinsik dianggap sebagai prediktor kreativitas yang sesuai.

Menurut Utman (1997) *Intrinsic Motivation* adalah sejauh mana individu tertarik pada suatu tugas dan terlibat didalamnya demi tugas itu sendiri. Menempatkan *Intrinsic Motivation* sebagai mediasi kedua yang menghubungkan *Empowering Leadership* dan *Creativity*. *Creativity Process Engagement* sebagai variabel mediasi ketiga, karena dianggap membantu menghubungkan *Empowering Leadership* dan *Creativity*. Selanjutnya terdapat dua moderator yang berpotensi penting dari proses *Empowering Leadership* dan *Creativity*, yaitu *Empowerment Role Identity* dan *Leader Encouragement of Creativity*.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah *Empowering Leadership* berpengaruh positif terhadap *Psychological Empowerment*?
2. Apakah *Empowerment Role Identity* akan memoderasi kekuatan hubungan mediasi *Empowering Leadership* dan *Psychological Empowerment*?
3. Apakah *Psychological Empowerment* berpengaruh positif terhadap *Intrinsic Motivation*?
4. Apakah *Psychological Empowerment* berpengaruh positif terhadap *Creative Process Engagement*?
5. Apakah *Leader Encouragement of Creativity* akan memoderasi kekuatan hubungan mediasi antara *Psychological Empowerment* dan *Creative Process Engagement*?
6. Apakah *Intrinsic Motivation* berpengaruh positif terhadap *Creative Process Engagement*?
7. Apakah *Creative Process Engagement* berpengaruh positif terhadap *Employee Creativity*?
8. Apakah *Intrinsic Motivation* berpengaruh positif terhadap *Employee Creativity*?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian yang hendak dicapai adalah:

1. Untuk mengetahui apakah *Empowering Leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Psychological Empowerment*.
2. Untuk mengetahui apakah *Empowerment Role Identity* memperkuat hubungan antara *Empowering Leadership* dan *Psychological Empowerment*.
3. Untuk mengetahui apakah *Psychological Empowerment* berpengaruh signifikan terhadap *Intrinsic Motivation*.
4. Untuk mengetahui apakah *Psychological Empowerment* berpengaruh signifikan terhadap *Creative Process Engagement*.
5. Untuk mengetahui apakah *Leader Encouragement of Creativity* memperkuat hubungan antara *Psychological Empowerment* dan *Creative Process Engagement*.
6. Untuk mengetahui apakah *Intrinsic Motivation* berpengaruh signifikan terhadap *Creative Process Engagement*.
7. Untuk mengetahui apakah *Creative Process Engagement* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Creativity*.
8. Untuk mengetahui apakah *Intrinsic Motivation* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Creativity*.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Bagi pihak organisasi, hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan untuk menetapkan langkah-langkah yang akan diambil dalam meningkatkan kreativitas. Disamping itu juga berguna dalam memberikan masukan bagi penerapan langkah-langkah strategis pemimpin dalam perusahaan dengan cara sebagai peran pemimpin dalam memberdayakan karyawan melalui *Psychological Empowerment*, *Intrinsic Motivation*, dan *Creativity Proses Engagement* sehingga akan meningkatkan *Employee Creativity* demi mencapai tujuan individu karyawan dan perusahaan.

Bagi penulis, penelitian ini bermanfaat sebagai sarana memperluas pengetahuan mengenai *Empowering Leadership* dan pengaruhnya terhadap *Employee Creativity* yang secara nyata di perusahaan.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini berimplikasi untuk mempertimbangkan pengaruh pemberdayaan psikologis dan kepemimpinan untuk menghasilkan kreativitas karyawan dengan keterlibatan proses kreatif.

1.5 Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan serta mendapat susunan yang baik dan teratur, maka dalam penulisan ini peneliti membagi penelitian ini menjadi beberapa sub bab, dimana tiap - tiap bab masih dibagi menjadi beberapa sub bab yang mana pada bagian bab yang satu dengan yang lain tidak terpisahkan. Adapun sistematika penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini akan dijelaskan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan, manfaat, serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini akan dijelaskan mengenai landasan teori yang berisi teori-teori yang menjadi dasar dalam perumusan hipotesis serta mendukung untuk menjelaskan isi penelitian, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan juga hipotesis sebagai jawaban sementara terhadap masalah yang diteliti.

BAB III METODE PENELITIAN

Dalam bab ini akan membahas mengenai populasi dan sampel penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, variabel yang akan diteliti, metode analisis data yang berisi instrumen penelitian yang digunakan dalam pengujian hipotesis.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini menyajikan profil obyek penelitian, statistik deskriptif variabel penelitian, hasil analisis data, pengujian hipotesis, dan pembahasan hasil penelitian yang telah dilakukan peneliti.

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi tentang kesimpulan dan penelitian, serta saran untuk perusahaan dan peneliti selanjutnya.