

## Pengaruh *Servant Leadership* dan *Ethical Leadership* terhadap Kreativitas Tenaga Pendidik FBE UII: Peran *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Mediator

Dewa Dharmanegara Kesumadiputra<sup>1\*</sup>, Aldila Nadhira Ayu Setyaning<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Department of Management, Faculty of Business and Economics, Universitas Islam Indonesia

<sup>2</sup> Department of Management, Faculty of Business and Economics, Universitas Islam Indonesia

\*Corresponding author, E-mail: [19311488@students.uii.ac.id](mailto:19311488@students.uii.ac.id)

INFORMASI ARTIKEL	ABSTRAK
<p><i>Section</i> Artikel Hasil Penelitian</p> <hr/> <p><i>Sejarah Artikel</i> Artikel Diserahkan: 31/07/2023 Diterima: 01/08/2023 Tersedia secara <i>online</i>: 02/08/2023</p> <hr/> <p><i>Kata Kunci</i> <i>ethical leadership</i> <i>employee creativity</i> <i>servant leadership</i> <i>organizational citizenship behavior</i></p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh <i>servant leadership</i> dan <i>ethical leadership</i> terhadap kreativitas karyawan serta mediasi faktor <i>organizational citizenship behavior</i> dalam hubungan keduanya. Riset ini dilakukan secara kuantitatif pada tenaga pendidik FBE UII dengan <i>purposive sampling</i> yang menghasilkan sampel sebanyak 75 orang. Adapun <i>PLS structural equation modeling (SEM)</i> juga digunakan sebagai metode analisisnya. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa: (1) terdapat pengaruh positif <i>OCB</i> terhadap kreativitas karyawan; (2) terdapat pengaruh positif <i>servant leadership</i> terhadap <i>OCB</i>; (3) tidak terdapat pengaruh positif <i>servant leadership</i> terhadap kreativitas karyawan; (4) terdapat pengaruh positif <i>OCB</i> memediasi hubungan antara <i>servant leadership</i> dan kreativitas karyawan; (5) tidak terdapat pengaruh positif <i>ethical leadership</i> terhadap kreativitas karyawan; (6) tidak terdapat pengaruh positif <i>ethical leadership</i> terhadap <i>OCB</i>; dan (7) tidak terdapat pengaruh positif <i>OCB</i> memediasi hubungan antara <i>ethical leadership</i> dan kreativitas karyawan.</p>

©2023 PT Solusi Edukasi Berdikari: Publishers. All rights Reserved

### PENDAHULUAN

Kompetensi sumber daya manusia merupakan salah satu tantangan terbesar sebagai aspek keberlanjutan sebuah perusahaan (Wijoyo *et al.*, 2021).



Perusahaan perlu untuk selalu meningkatkan kualitas SDM-nya untuk bisa tetap kompetitif dan *sustain* (Lena Ellitan, 2002; Ratnamiasih *et al.*, 2012). Berkaitan dengan itu, fenomena tersebut tidak hanya terjadi pada sektor industri saja namun juga pada sektor lembaga pendidikan tinggi, seperti universitas. Hal ini dikarenakan universitas merupakan sektor penting untuk menghasilkan generasi penerus bangsa yang baik, yang selalu perlu untuk diperhatikan peningkatan kinerjanya (Adhar dan Nababan, 2016). Dalam hal ini, Indonesia memiliki setidaknya sebanyak 4.004 universitas baik itu milik negeri maupun swasta (Badan Pusat Statistik, 2022). Adapun Daerah Istimewa Yogyakarta, yang menjadi domisili penulis, tercatat memiliki setidaknya sebanyak 104 universitas baik itu milik negeri maupun swasta (LLDIKTI Wilayah V, 2021).

Namun masih banyak dari universitas tersebut yang belum mampu untuk bersaing dengan institusi sejenis di luar negeri. Indonesia sendiri tercatat hanya mampu untuk menembus urutan ke-578 dari daftar *ranking* kualitas universitas secara *global* (Webometrics Ranking of World Universities, 2023). Salah satu indikator kualitas universitas ini ditentukan dari kompetensi SDM yang dimiliki oleh institusi tersebut. Semakin berkembangnya zaman, maka karyawan diharuskan untuk menjadi SDM yang tidak hanya kompeten melainkan juga kreatif untuk selalu meningkatkan kualitas pelayanan perusahaan (Adhar dan Nababan, 2016). Urgensi selanjutnya adalah bagaimana pengembangan *employee creativity* ini dapat dipelajari pada lembaga pendidikan tinggi seperti universitas.

Hal ini mengingat dibutuhkannya efektifitas fungsi dari universitas dengan terus menghasilkan tenaga pendidik yang kompeten juga kreatif dalam menghadapi perkembangan zaman, salah satunya melalui faktor kreativitas tenaga pendidiknya (Idris, 2020; Faiz dan Purwati, 2021; Ritonga, Yulhendri dan Susanti, 2021). *Employee creativity* atau kreativitas karyawan adalah kemampuan untuk menemukan solusi yang unik dan berbeda untuk masalah yang ada (Clarke, 2005). *Employee creativity* merupakan hal yang harus selalu diasah dan dikembangkan terutama dalam perkembangan zaman seperti revolusi industri 4.0 masa kini (Ambarwati, 2021). *Employee creativity* dikatakan dapat menghasilkan kontribusi besar bagi perusahaan, sehingga perusahaan dapat jauh lebih unggul dan kompetitif (Tang dan Chang, 2010).

Oleh karena itu, adanya karyawan yang kreatif menjadi aspek penting untuk dapat menghasilkan ide atau solusi masalah baru yang dapat diintegrasikan ke dalam perusahaan demi mendukung keberlanjutannya (Shalley dan Gilson, 2004; Sourchi dan Liao, 2015). Berkaitan dengan urgensi pentingnya *employee creativity* dalam perusahaan, beberapa peneliti menyatakan bahwa *employee creativity* memiliki korelasi positif dengan *servant leadership* (Yang, Gu dan Liu, 2019; Chen *et al.*, 2022; Wang, Kang dan Choi, 2022). *Servant leadership* adalah gaya kepemimpinan yang didasari oleh perasaan tulus dari hati yang berkehendak untuk melayani karyawan (Greenleaf, 2002). Di mana para atasan yang mengadopsi gaya kepemimpinan ini biasanya akan menempatkan kebutuhan bawahan sebagai prioritas utama dalam pekerjaan. Oleh sebab itu, atasan dengan gaya kepemimpinan *servant leadership* dapat menumbuhkan iklim pemberdayaan yang dapat meningkatkan kreativitas karyawan (Yang, Gu dan Liu, 2019).

Hal ini terjadi dengan adanya stimulasi intelektual baik berupa pemberdayaan dan pengembangan dari atasan yang mendorong karyawan untuk berpikir lebih serta mengembangkan kreativitas ide baru (Chen *et al.*, 2022; Wang, Kang dan Choi, 2022). Selanjutnya, beberapa peneliti menyatakan bahwa *employee creativity* juga memiliki korelasi positif dengan *ethical leadership* (Elqassaby, 2018; Shafique, Ahmad dan Kalyar, 2020; Li, Lu

dan Eliason, 2022). *Ethical leadership* adalah gaya kepemimpinan yang didasari oleh perilaku yang dapat diterima secara normatif melalui kedekatan hubungan satu sama lain antara atasan dengan bawahan (Brown, Treviño dan Harrison, 2005). Oleh sebab itu, atasan dengan gaya kepemimpinan *ethical leadership* dapat merangsang pemberdayaan psikologis dan pembagian pengetahuan antar sesama karyawan yang dapat menumbuhkan kreativitas (Shafique, Ahmad dan Kalyar, 2020). Adapun keberlanjutan dan orientasi dari karyawan juga menjadi faktor pemicu dari hubungan ini (Elqassaby, 2018).

Dalam hal ini, penting untuk menentukan pendekatan yang dapat memahami hubungan kedua gaya kepemimpinan tersebut terhadap *employee creativity*. Pada dasarnya belum banyak riset empiris yang meneliti hubungan keduanya terhadap *employee creativity*. Berkaitan dengan itu, *organizational citizenship behavior* dapat digunakan sebagai salah satu faktor mediasi dari hubungan tersebut (Hanaysha *et al.*, 2022). Hal ini dikarenakan *OCB* dapat memediasi pengaruh keduanya terhadap *employee creativity* (Saravanan, 2018; Kusumaputri, Kumalasari dan Husna, 2021; Nembr dan Liu, 2021; Gnankob, Ansong dan Issau, 2022; Qiu dan Dooley, 2022; Seth *et al.*, 2022). Di samping *OCB* dapat memengaruhi *employee creativity* (Saravanan, 2018; Kusumaputri, Kumalasari dan Husna, 2021), nyatanya masih sedikit riset empiris yang menjelaskan bahwa *OCB* dapat memediasi kedua gaya kepemimpinan tersebut terhadap *employee creativity*, terutama pada institusi pendidikan tinggi di Indonesia.

Model penelitian seperti ini dapat menjadi sarana untuk memperkaya rujukan riset empiris sejenis di masa mendatang. Universitas Islam Indonesia dalam hal ini memiliki cerminan dari *servant leadership* dan *ethical leadership* pada visi serta misinya. Hal ini dapat dilihat dari kutipan visinya yang berbunyi “*Terwujudnya Universitas Islam Indonesia sebagai Rahmatan Lil ‘Alamin, memiliki komitmen pada kesempurnaan (keunggulan), risalah islamiah, di bidang pendidikan, penelitian, pengabdian masyarakat dan dakwah, setingkat universitas yang berkualitas di negara-negara maju*”.

Visi tersebut secara eksplisit merujuk pada *ethical leadership* melalui indikasi terciptanya nilai normatif (Brown, Treviño dan Harrison, 2005) yaitu, *Rahmatan Lil Alamin* dan dedikasi signifikannya sebagai lembaga pendidikan berkualitas yang setingkat di negara-negara maju. Selanjutnya pada kutipan misi yang berbunyi “*...membangun masyarakat dan negara Republik Indonesia yang adil dan makmur berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 yang diridhai oleh Allah SWT., serta mendalami, mengembangkan, dan menyebarkan pemahaman ajaran agama Islam untuk dihayati dan diamalkan oleh warga universitas dan masyarakat pada umumnya.*” merupakan indikasi pemberdayaan dan penjalinan hubungan yang baik antar sesama warga universitas seperti karakteristik gaya kepemimpinan *servant leadership* (van Dierendonck, 2011).

Dalam paparan tersebut, dapat dikatakan bahwa Universitas Islam Indonesia memenuhi kriteria sebagai subjek dari hubungan *servant leadership* dan *ethical leadership* terhadap *employee creativity* seperti yang telah dijelaskan pada fenomena sebelumnya. Namun karena keterbatasan pengalaman riset, penulis menyadari belum mampu untuk mempelajari fenomena ini di lingkup universitas yang notabene cukup luas, sehingga hanya di lingkup fakultas saja. Oleh sebab itu, penulis berencana untuk meneliti pengaruh *servant leadership* dan *ethical leadership* terhadap *employee creativity* dengan menggunakan pendekatan mediasi dari *OCB* seperti yang telah dijelaskan sebelumnya pada FBE UII.

Hal ini tentu dapat berguna untuk menambah rujukan riset empiris mengenai model penelitian tersebut dan memperkaya pengetahuan mengenai dampaknya pada urgensi

keberlangsungan perusahaan terutama di sektor lembaga pendidikan tinggi melalui faktor *employee creativity*.

## KAJIAN PUSTAKA & HIPOTESIS

### *Servant Leadership*

*Servant leadership* adalah gaya kepemimpinan yang didasari oleh perasaan tulus dari hati yang berkehendak untuk melayani karyawan (Atriy, 1977; dalam Greenleaf, 2002). Orientasi dari gaya kepemimpinan *servant leadership* adalah untuk memperlakukan bawahan dengan standar moral spiritual yang baik. Di mana pemimpin yang mengadopsi gaya kepemimpinan ini biasanya akan menempatkan kebutuhan bawahan sebagai prioritas utama dalam pekerjaan, sehingga hubungan yang terjalin diantara keduanya menjadi lebih erat dan dekat.

### *Ethical Leadership*

*Ethical leadership* adalah gaya kepemimpinan yang didasari oleh perilaku yang dapat diterima secara normatif melalui kedekatan hubungan satu sama lain antara atasan dan bawahan (Brown, Treviño dan Harrison, 2005). Brown, Treviño dan Harrison (2005) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan *ethical leadership* ditunjukkan dengan adanya komunikasi dua arah dari atasan yang etis dan efektif dengan bawahannya. Dalam hal ini dijelaskan bahwa atasan yang mengadopsi gaya kepemimpinan ini akan selalu berusaha mewujudkan perkataannya. Atasan akan selalu berpegang teguh pada prinsip keadilan dan menyatakan sesuatu secara signifikan. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa integritas, standar etika, dan keadilan terhadap karyawan merupakan landasan etik dari gaya kepemimpinan ini.

### *Organizational Citizenship Behavior*

*Organizational citizenship behavior* adalah perilaku dan inisiatif karyawan yang tidak berkaitan dengan sistem *reward* formal organisasi tetapi secara agregat dapat meningkatkan efektivitas organisasi (Ali, Sastrodiharjo dan Saputra, 2022). *OCB* juga merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif (Robbins, 2008; dalam Ali, Sastrodiharjo dan Saputra, 2022). *OCB* juga dapat dikatakan sebagai aktivitas karyawan yang sukarela untuk terus berkontribusi pada organisasi (Colquitt, LePine dan Wesson, 2013). Oleh karena itu, dapat diartikan bahwa *OCB* merupakan bentuk kesukarelaan karyawan dalam meningkatkan kinerja perusahaan tanpa perlu adanya imbalan. Adapun Organ (1988) menjabarkan 5 dimensi *OCB* yakni altruisme, kesadaran, sportivitas, sopan santun, dan kebajikan sipil.

### **Kreativitas Karyawan**

Secara harfiah, kreativitas berasal dari kata dasar kreatif yang berarti daya cipta (KBBI Online dan Setiawan, 2023). Menurut Clarke (2005) kreativitas atau pemikiran kreatif adalah kemampuan untuk menemukan solusi yang berbeda untuk masalah yang ada. Kreativitas juga dapat diartikan sebagai ide baru yang imajinatif, estetis, fleksibel, dapat diintegrasikan, dapat dibedakan, dan efektif (Yahya dan Sukarno, 2021). Karyawan dengan ide kreatif dapat dikembangkan untuk keuntungan perusahaan (Marasabessy dan Santoso, 2014). Oleh karena itu,

keaktivitas karyawan dapat didefinisikan sebagai kemampuan karyawan untuk menemukan ide baru yang berguna bagi pekerjaannya. Adapun Prastyo dan Wibowo (2021) menjabarkan 4 faktor dari kreativitas karyawan yakni pemikiran yang lancar, pemikiran yang luwes, elaborasi, dan orisinalitas.

## **Pengembangan Hipotesis**

### **Pengaruh *OCB* terhadap Kreativitas Karyawan**

Hanaysha *et al.* (2022) mengemukakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dari *OCB* terhadap kreativitas karyawan. Di mana disebutkan bahwa karyawan dengan tingkat *OCB* tinggi memiliki kecenderungan yang lebih besar untuk berbagi keahlian dan memperdebatkan berbagai solusi potensial, yang mana hal tersebut dapat mendorong terciptanya ide kreatif. Adapun Kusumaputri, Kumalasari dan Husna (2021) juga mengemukakan bahwa semakin tinggi *OCB* yang dibangun dari peningkatan upah, pengapresiasian karyawan, maupun pemberian promosi dapat memacu peningkatan perilaku kreatif yang dimiliki oleh karyawan. Selanjutnya Saravanan (2018) mengemukakan bahwa *OCB* yang tumbuh dalam karyawan dapat membantu merangsang mereka dalam proses kreatif yang akan membantu organisasi untuk mendapatkan keuntungan tambahan. Oleh karena itu, penulis dapat menyimpulkan asumsi hipotesis sebagai berikut:

*H<sub>1</sub>: Terdapat pengaruh positif *OCB* terhadap kreativitas karyawan.*

### **Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *OCB***

Hermawan, Sunaryo dan Hardhienata (2022) mengemukakan bahwa terdapat pengaruh positif dari *servant leadership* terhadap *OCB*. Di mana disebutkan bahwa semakin tinggi *servant leadership* yang dimiliki karyawan maka semakin tinggi juga *OCB*. Adapun Qiu dan Dooley (2022) mengemukakan bahwa karyawan di perusahaan China umumnya mengandalkan atasan mereka untuk memberikan arahan dan tetap merasa nyaman dengan ambiguitas yang bisa saja terjadi. Hal ini diketahui karena kepatuhan terhadap aturan bersifat fleksibel di sana sehingga dibutuhkan penyesuaian situasi secara aktual. Selain itu, diketahui juga bahwa para atasan ini memiliki standar etika yang kuat dan adil dengan bawahan mereka dalam hal pengambilan keputusan untuk karyawan. Selanjutnya, Gnankob, Ansong dan Issau (2022) mengemukakan bahwa karyawan akan menunjukkan *OCB* jika karyawan percaya bahwa mereka memiliki dukungan kemampuan, kompetensi, dan kemandirian dari atasannya untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Oleh karena itu, penulis dapat menyimpulkan asumsi hipotesis sebagai berikut:

*H<sub>2</sub>: Terdapat pengaruh positif *servant leadership* terhadap *OCB*.*

### **Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kreativitas Karyawan**

Chen *et al.* (2022) mengemukakan bahwa terdapat pengaruh positif dari *servant leadership* terhadap kreativitas karyawan. Di mana disebutkan bahwa atasan dengan *servant leadership* akan berbagi keahlian dan menginspirasi bawahannya untuk terlibat dalam proses kreatif yang meningkatkan kreativitas karyawan. Hal ini biasanya dilakukan dengan adanya stimulasi intelektual dari atasan yang mendorong karyawan untuk berpikir lebih serta mengembangkan kreativitas ide-ide baru. Adapun Wang, Kang dan Choi (2022) mengemukakan bahwa terdapat

pengaruh positif dari *servant leadership* terhadap kreativitas karyawan. Di mana disebutkan bahwa keamanan psikologis dan kesejahteraan karyawan yang terjaga maka akan memicu perkembangan kreativitas karyawan yang ada di Inggris. Selanjutnya Yang, Gu dan Liu (2019) mengemukakan bahwa terdapat pengaruh positif dari *servant leadership* terhadap kreativitas karyawan. Di mana disebutkan bahwa adanya atasan dengan gaya kepemimpinan ini akan menumbuhkan iklim pemberdayaan yang dapat meningkatkan kreativitas karyawan. Oleh karena itu, penulis dapat menyimpulkan asumsi hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>3</sub>:** Terdapat pengaruh positif *servant leadership* terhadap kreativitas karyawan.

### **Pengaruh *OCB* Memediasi Hubungan antara *Servant Leadership* terhadap Kreativitas Karyawan**

Penelitian terdahulu yang menguji model hipotesis ini jarang ditemukan. Oleh karena itu, penulis berusaha untuk mengaitkan *direct effects* dari variabel-variabel yang digunakan dalam hubungan hipotesis ini, dengan menggunakan beberapa rujukan penelitian terdahulu berikut. Hermawan, Sunaryo dan Hardhienata (2022) mengemukakan bahwa terdapat pengaruh positif dari *servant leadership* terhadap *OCB*. Di mana disebutkan bahwa semakin tinggi *servant leadership* yang dimiliki karyawan maka semakin tinggi juga *OCB*. Adapun Qiu dan Dooley (2022) mengemukakan bahwa karyawan di perusahaan China umumnya mengandalkan atasan mereka untuk memberikan arahan dan tetap merasa nyaman dengan ambiguitas yang bisa saja terjadi. Hal ini diketahui karena kepatuhan terhadap aturan bersifat fleksibel di sana sehingga dibutuhkan penyesuaian situasi secara aktual. Selain itu, diketahui juga bahwa para atasan ini memiliki standar etika yang kuat dan adil dengan bawahan mereka dalam hal pengambilan keputusan untuk karyawan.

Dari rujukan penelitian di atas, dapat disimpulkan sementara bahwa *servant leadership* berpengaruh positif secara langsung terhadap *OCB*. Kusumaputri, Kumalasari dan Husna (2021) mengemukakan bahwa semakin tinggi *OCB* yang dibangun dari peningkatan upah, pengapresiasian karyawan, maupun pemberian promosi dapat memacu peningkatan perilaku kreatif yang dimiliki oleh karyawan. Adapun Saravanan (2018) mengemukakan bahwa *OCB* yang tumbuh dalam karyawan dapat membantu merangsang mereka dalam proses kreatif yang akan membantu organisasi untuk mendapatkan keuntungan tambahan. Dari rujukan penelitian di atas, dapat disimpulkan bahwa *OCB* berpengaruh positif secara langsung terhadap kreativitas karyawan. Oleh karena itu, penulis dapat menyimpulkan asumsi hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>4</sub>:** Terdapat pengaruh positif *OCB* memediasi hubungan antara *servant leadership* terhadap kreativitas karyawan.

### **Pengaruh *Ethical Leadership* terhadap Kreativitas Karyawan**

Li, Lu dan Eliason (2022) mengemukakan bahwa terdapat pengaruh positif dari *ethical leadership* terhadap kreativitas karyawan. Adapun Shafique, Ahmad dan Kalyar (2020) mengemukakan bahwa pengaruh *ethical leadership* terhadap kreativitas karyawan dapat dilakukan melalui faktor pemberdayaan psikologis dan pembagian pengetahuan. Namun, hal ini tidak berpengaruh melalui faktor motivasi intrinsik. Selanjutnya, Elqassaby (2018) mengemukakan bahwa korelasi *ethical leadership* terhadap kreativitas karyawan yang paling

besar dipengaruhi oleh adanya fokus keberlanjutan dan orientasi dari karyawan terhadap kreativitas. Oleh karena itu, penulis dapat menyimpulkan asumsi hipotesis sebagai berikut:

*H<sub>5</sub>: Terdapat pengaruh positif ethical leadership terhadap kreativitas karyawan.*

### **Pengaruh Ethical Leadership terhadap OCB**

Seth *et al.* (2022) mengemukakan bahwa terdapat pengaruh positif dari *ethical leadership* terhadap *OCB*. Di mana disebutkan bahwa karyawan merasakan keadilan dalam proses dan prosedur pengambilan keputusan oleh atasan yang mengadopsi *ethical leadership*. Selain itu, karyawan juga ternyata cenderung menunjukkan sisi *OCB* akibat hal tersebut. Adapun Nemr dan Liu (2021) mengemukakan bahwa *ethical leadership* mengembangkan setiap elemen *OCB* yakni altruisme, kesadaran, sportivitas, sopan santun, dan kebajikan sipil. Oleh karena itu, dengan menciptakan iklim *ethical leadership*, maka karyawan akan berkontribusi pada efektivitas organisasi. Kontribusi positif ini menunjukkan perilaku beradab. Selanjutnya, Shareef dan Atan (2019) mengemukakan bahwa terdapat pengaruh positif dari *ethical leadership* terhadap *OCB* dimana disebutkan bahwa *ethical leadership* meningkatkan *OCB* yang bersifat individual maupun organisasional pada karyawan. Oleh karena itu, penulis dapat menyimpulkan asumsi hipotesis sebagai berikut:

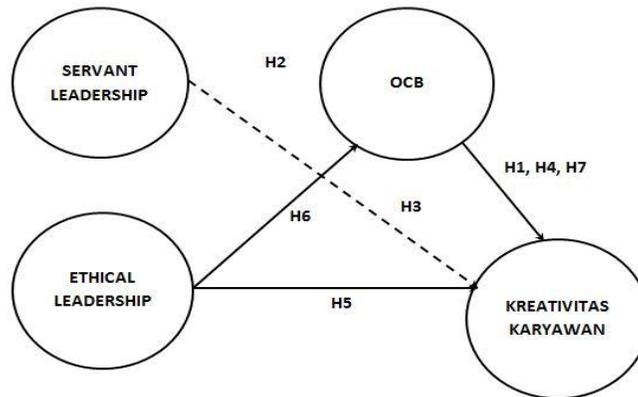
*H<sub>6</sub>: Terdapat pengaruh positif ethical leadership terhadap OCB.*

### **Pengaruh OCB dalam Memediasi Hubungan antara Ethical Leadership terhadap Kreativitas Karyawan**

Penelitian terdahulu yang menguji model hipotesis ini jarang ditemukan. Oleh karena itu, penulis berusaha untuk mengaitkan *direct effects* dari variabel-variabel yang digunakan dalam hubungan hipotesis ini, dengan menggunakan beberapa rujukan penelitian terdahulu berikut. Seth *et al.* (2022) mengemukakan bahwa terdapat pengaruh positif dari *ethical leadership* terhadap *OCB*. Di mana disebutkan bahwa karyawan merasakan keadilan dalam proses dan prosedur pengambilan keputusan oleh atasan yang mengadopsi *ethical leadership*. Selain itu, karyawan juga ternyata cenderung menunjukkan sisi *OCB* akibat hal tersebut. Adapun Nemr dan Liu (2021) mengemukakan bahwa *ethical leadership* mengembangkan setiap elemen *OCB* yakni altruisme, kesadaran, sportivitas, sopan santun, dan kebajikan sipil. Oleh karena itu, dengan menciptakan iklim *ethical leadership*, maka karyawan akan berkontribusi pada efektivitas organisasi. Kontribusi positif ini menunjukkan perilaku beradab.

Dari rujukan penelitian di atas, dapat disimpulkan sementara bahwa *ethical leadership* berpengaruh positif secara langsung terhadap *OCB*. Kusumaputri, Kumalasari dan Husna (2021) mengemukakan bahwa semakin tinggi *OCB* yang dibangun dari peningkatan upah, pengapresiasian karyawan, maupun pemberian promosi dapat memacu peningkatan perilaku kreatif yang dimiliki oleh karyawan. Adapun Saravanan (2018) mengemukakan bahwa *OCB* yang tumbuh dalam karyawan dapat membantu merangsang mereka dalam proses kreatif yang akan membantu organisasi untuk mendapatkan keuntungan tambahan. Dari rujukan penelitian di atas, dapat disimpulkan sementara bahwa *OCB* berpengaruh positif secara langsung terhadap kreativitas karyawan. Oleh karena itu, penulis dapat menyimpulkan asumsi hipotesis sebagai berikut:

*H<sub>7</sub>: Terdapat pengaruh positif OCB memediasi hubungan antara ethical leadership terhadap kreativitas karyawan.*



**Gambar 1.** Kerangka Pemikiran

Sumber: Diolah penulis (2023)

## METODE PENELITIAN

### Populasi dan Sampel

Populasi yang penulis gunakan yakni seluruh karyawan tenaga pendidik tetap dan non-tetap yang berjumlah sebanyak 92 orang di FBE UII. Adapun sampel akhir yang digunakan dalam penelitian ini yakni berjumlah sebanyak 75 orang karyawan tenaga pendidik tetap dan non-tetap di FBE UII.

### Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data

Data primer dalam riset ini didapatkan dari hasil pembagian survei melalui *google form*. Adapun data sekunder dalam riset ini didapatkan dari buku, jurnal, atau literatur yang digunakan dalam penelitian. Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai media untuk pengumpulan data. Selanjutnya, kuesioner tersebut akan diberikan kepada responden untuk dilakukan pencatatan jawabannya. Setiap poin jawaban dalam kuesioner sudah ditentukan skornya menggunakan skala *likert*. Bobot yang digunakan dalam kuesioner ini dijabarkan mulai dari nilai 1 (Sangat Tidak Setuju) sampai nilai 5 (Sangat Setuju).

### Definisi Operasional

*Servant leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang memperlakukan bawahan dengan standar moral spiritual. Pengukuran *servant leadership* dilakukan dengan mengacu pada Ehrhart (2004) dengan menggunakan 12 *item* survei. Salah satu contoh *item* survei berbunyi *Atasan saya mendorong terciptanya rasa kebersamaan di antara karyawan*. *Ethical leadership* dapat dikatakan sebagai gaya kepemimpinan di mana atasan memperlakukan karyawannya dengan mengacu nilai norma yang berlaku. Pengukuran *ethical leadership* dilakukan dengan mengacu pada Brown, Treviño dan Harrison (2005) dengan menggunakan 8 *item* survei. Salah satu contoh *item* survei berbunyi *“Atasan saya dengan karyawan membahas etika bisnis dan nilai-nilai*. OCB merupakan bentuk kesukarelaan karyawan dalam meningkatkan kinerja perusahaan tanpa perlu adanya imbalan.

Pengukuran *OCB* dilakukan dengan mengacu pada Cardona, Lawrence dan Bentler (2004) dengan menggunakan 4 *item* survei. Salah satu contoh *item* survei berbunyi *Saya sering memberikan pendapat untuk memperbaiki institusi saya*. Kreativitas karyawan merupakan kemampuan karyawan untuk menemukan ide baru yang berguna bagi pekerjaannya. Pengukuran kreativitas karyawan dilakukan dengan mengacu pada Yang, Liu dan Gu (2017) dengan menggunakan 4 *item* survei. Salah satu contoh *item* survei berbunyi *Saya sering berpartisipasi dalam mengusulkan solusi kreatif untuk masalah di tempat kerja saya*.

## Uji Instrumen Penelitian

### Uji Validitas

Ghozali (2016) menjelaskan bahwa uji validitas berguna dalam mengukur validitas suatu data. Dalam hal ini, hasil kuesioner dapat dinyatakan valid apabila pertanyaan yang disajikan mampu menjelaskan sesuatu yang diukur pada responden.

### Uji Reliabilitas

Ghozali (2016) menjelaskan bahwa uji reliabilitas dapat mengukur hasil kuesioner nantinya dengan melibatkan indikator variabel konstruk. Sugiyono (2016) juga menjelaskan bahwa uji reliabilitas adalah metode uji yang difungsikan untuk mencari konsistensi pengukuran yang dilakukan dengan alat ukur tertentu secara berulang.

## Metode Analisis Data

### *PLS – SEM*

*PLS* adalah analisis persamaan struktural (*structural equation modelling*) berbasis varian yang dapat digunakan untuk uji validitas, uji reliabilitas, dan uji hipotesis dengan model prediksi. Evaluasi model *PLS* ini dilakukan dengan mengevaluasi *outer model* dan *inner model*.

### *Outer Model*

Pengukuran *outer model* ini dapat digunakan untuk menilai validitas konstruk dan reliabilitas dari instrumen penelitian melalui proses estimasi algoritma dan parameter model pengukuran di antaranya seperti:

- **Validitas Konvergen** → Validitas konvergen merupakan pengukuran dengan model reflektif indikator yang dinilai berdasarkan korelasi antara *item* atau *component score* dengan *construct score* yang dihitung dengan *PLS*. Ukuran yang dihasilkan dinyatakan tinggi apabila korelasinya lebih dari 0,7 dengan konstruk yang diukur. Namun pada penelitian tahap awal, pengembangan skala pengukuran nilai *loading* 0,5 sampai 0,6 dianggap sudah cukup dan dapat diterima (Abdillah dan Hartono, 2015).
- **Validitas Diskriminan** → Validitas diskriminan merupakan pengukuran melalui perbandingan nilai *square root of average variance extracted (AVE)* setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk dalam model. Jika nilai akar *AVE* setiap konstruk lebih besar dibandingkan nilai korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dapat dinyatakan bahwa nilai validitas diskriminannya baik. Nilai *AVE* ini harus lebih tinggi

dari 0,50 untuk dapat diterima (Hulland, 1999). Apabila kurang dari batas tersebut, maka item sebaiknya dihapus karena dapat memuat lebih banyak kesalahan.

- **Composite Reliability** → *Composite reliability* merupakan metode pengukuran dengan cara mengukur nilai suatu konstruk yang sebenarnya dari reliabilitas dan secara lebih baik mengestimasi konsistensi internal suatu konstruk. Dalam hal ini, *cronbach alpha* dapat digunakan untuk mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk. Adapun, *rule of thumb* nilai *alpha* atau *composite reliability* yang baik harus lebih besar dari 0,7 meskipun nilai 0,6 masih dapat diterima (Abdillah dan Hartono, 2015).

### **Inner Model**

*Inner model* merupakan model struktural untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel *laten* melalui proses *bootstrapping*. Dalam hal ini, parameter uji *t-statistic* akan diperoleh untuk memprediksi adanya hubungan kausalitas tersebut.

- **R-Square ( $R^2$ )**

Evaluasi model struktural diawali dengan cara melihat *r-square* pada setiap nilai variabel eksogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Perubahan nilai *r-square* ( $R^2$ ) nantinya dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh *laten* eksogen tertentu terhadap variabel endogen. Kriteria nilai  $R^2$  terdiri dari tiga klasifikasi, yakni nilai 0,75; 0,50; 0,25 yang dinyatakan sebagai model kuat, sedang, dan lemah (Ghozali dan Latan, 2015).

- **$Q^2$  Predictive Relevance**

Evaluasi model  $Q^2$  *predictive relevance* atau *predictive sample reuse* digunakan untuk merepresentasikan *cross validation* dan fungsi *fitting* dengan prediksi dari *observed variable* serta estimasi parameter konstruk. Dalam hal ini, nilai  $Q^2 > 0$  menunjukkan bahwa model tersebut memiliki *predictive relevance*, sedangkan nilai  $Q^2 < 0$  menunjukkan hal yang sebaliknya (Ghozali dan Latan, 2015).

- **Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)**

Uji hipotesis digunakan untuk melihat signifikansi pengaruh antar variabel dengan menggunakan seluruh *original sample* dalam melakukan *resampling*. Pada metode *resampling bootstrapping*, nilai signifikansi yang digunakan adalah 1,96 (*significance level* = 5%) (Ghozali dan Latan, 2015).

- **Analisis SEM dengan Efek Mediasi**

Baron dan Kenny (1986) dalam Ghozali dan Latan (2015) mengembangkan prosedur pengujian efek mediasi pada analisis *PLS* dengan berbagai model. Model pertama menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen yang mana harus signifikan pada *t-statistik* > 1,96. Model kedua menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel mediasi yang mana harus signifikan pada *t-statistik* > 1,96. Model ketiga menguji secara simultan pengaruh variabel eksogen dan mediasi terhadap variabel endogen. Pada pengujian tahap akhir, jika pengaruh variabel eksogen terhadap endogen dinyatakan tidak signifikan sedangkan pengaruh variabel mediasi terhadap variabel endogen dinyatakan signifikan pada *t-statistics* > 1,96, maka mediator terbukti memediasi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen.

**Analisis Deskriptif Responden**

**Tabel 1.** Analisis Deskriptif Responden

Karakteristik Responden	N	%
<i>Jenis Kelamin</i>		
Laki-laki	58	77,3
Perempuan	17	22,7
<i>Usia</i>		
> 21 Tahun	0	0
21 – 30 Tahun	3	4
31 – 40 Tahun	25	33,3
41 – 50 Tahun	35	46,7
> 50 Tahun	12	16
<i>Divisi</i>		
URT	50	66,7
Akademik	9	12
Keuangan	6	8
PP	6	8
TI	4	5,3
<i>Lama Bekerja</i>		
< 2 Tahun	2	2,7
2 – 5 Tahun	22	29,3
6 – 9 Tahun	13	17,3
10 – 13 Tahun	21	28
> 14 Tahun	17	22,7

Sumber: Data primer diolah (2023)

Berdasarkan data dari tabel tersebut, diketahui bahwa kelompok jenis kelamin responden laki-laki berjumlah 58 orang dengan persentase 77,3% sedangkan responden perempuan berjumlah 17 orang dengan persentase 22,7%. Kelompok usia responden tertinggi terdapat pada rentang usia 41 – 50 tahun berjumlah 35 orang dengan persentase 46,7%, sedangkan kelompok usia responden terendah terdapat pada usia 21 – 30 tahun berjumlah 3 orang dengan persentase 4%. Kemudian untuk kelompok divisi responden terbanyak terdapat pada URT berjumlah 50 orang dengan persentase 66,7%, sedangkan kelompok divisi paling sedikit terdapat pada TI berjumlah 4 orang dengan persentase 5,3%. Dan yang terakhir, kelompok lama bekerja responden tertinggi terdapat pada 2 – 5 tahun berjumlah 22 orang dengan persentase 29,3%, sedangkan lama bekerja terendah terdapat pada kurang dari 2 tahun berjumlah 2 orang dengan persentase 2,7%.

**HASIL ANALISIS**

**Analisis *Outer Model***

**Validitas Konvergen**

**Tabel 2.** Nilai *Outer Loading*

Kode	ETH	KRK	OCB	SER	Keterangan
ETH1	0,793				Valid
ETH2	0,707				Valid
ETH3	0,780				Valid
ETH4	0,805				Valid
ETH5	0,875				Valid
ETH6	0,888				Valid
ETH7	0,896				Valid
ETH8	0,893				Valid
KRK1		0,862			Valid
KRK2		0,885			Valid
KRK3		0,899			Valid
KRK4		0,816			Valid
OCB1			0,627		Valid
OCB2			0,829		Valid
OCB3			0,785		Valid
OCB4			0,794		Valid
SER1				0,790	Valid
SER10				0,856	Valid
SER11				0,882	Valid
SER12				0,872	Valid
SER2				0,768	Valid
SER3				0,682	Valid
SER4				0,749	Valid
SER5				0,413	Tidak Valid
SER6				0,799	Valid
SER7				0,856	Valid
SER8				0,815	Valid
SER9				0,854	Valid

Sumber: Data primer diolah (2023)

Adapun batas nilai *outer loading* yang ditetapkan dalam penelitian ini minimal sebesar 0,50 untuk dapat diartikan bahwa indikator pada penelitian ini mempunyai reliabilitas yang baik atau valid. Namun ternyata ditemukan bahwa SER5 tidak memenuhi batas nilai tersebut yakni sebesar 0,413. Oleh karena itu, SER5 harus dieliminasi dan selanjutnya model pengukuran perlu untuk diestimasi kembali.

**Tabel 3.** Nilai *Outer Loading* (Setelah Eliminasi)

Kode	ETH	KRK	OCB	SER	Keterangan
ETH1	0,793				Valid
ETH2	0,707				Valid
ETH3	0,780				Valid
ETH4	0,805				Valid
ETH5	0,875				Valid
ETH6	0,888				Valid
ETH7	0,896				Valid
ETH8	0,893				Valid
KRK1		0,863			Valid
KRK2		0,884			Valid
KRK3		0,899			Valid
KRK4		0,816			Valid
OCB1			0,625		Valid
OCB2			0,830		Valid
OCB3			0,784		Valid
OCB4			0,795		Valid
SER1				0,808	Valid
SER10				0,863	Valid
SER11				0,871	Valid
SER12				0,872	Valid
SER2				0,785	Valid
SER3				0,686	Valid
SER4				0,758	Valid
SER6				0,800	Valid
SER7				0,860	Valid
SER8				0,801	Valid
SER9				0,848	Valid

Sumber: Data primer diolah (2023)

Setelah SER5 dieliminasi dan model pengukuran diestimasi kembali, didapatkan kesimpulan bahwa seluruh indikator penelitian kecuali SER5 terbukti *valid* dalam penelitian ini.

**Validitas Diskriminan**

**Tabel 4.** Nilai *Cross Loading*

Kode	ETH	KRK	OCB	SER
ETH1	0,793	0,454	0,566	0,689
ETH2	0,707	0,304	0,403	0,603
ETH3	0,780	0,261	0,333	0,591
ETH4	0,805	0,352	0,366	0,714
ETH5	0,875	0,652	0,652	0,838
ETH6	0,888	0,460	0,447	0,799
ETH7	0,896	0,358	0,444	0,687

Kode	ETH	KRK	OCB	SER
ETH8	0,893	0,386	0,415	0,744
KRK1	0,349	0,863	0,639	0,328
KRK2	0,543	0,884	0,634	0,600
KRK3	0,481	0,899	0,638	0,485
KRK4	0,400	0,816	0,587	0,463
OCB1	0,283	0,371	0,625	0,310
OCB2	0,513	0,637	0,830	0,547
OCB3	0,309	0,534	0,784	0,311
OCB4	0,552	0,603	0,795	0,633
SER1	0,609	0,343	0,404	0,808
SER10	0,779	0,417	0,512	0,863
SER11	0,827	0,507	0,524	0,871
SER12	0,821	0,597	0,593	0,872
SER2	0,654	0,326	0,435	0,785
SER3	0,463	0,345	0,421	0,686
SER4	0,552	0,397	0,523	0,758
SER6	0,647	0,438	0,564	0,800
SER7	0,794	0,467	0,507	0,860
SER8	0,745	0,486	0,554	0,801
SER9	0,775	0,463	0,484	0,848

Sumber: Data primer diolah (2023)

Hasil tabel tersebut menunjukkan nilai *cross loading* untuk masing-masing item lebih besar dibandingkan konstruk lainnya dan memenuhi prasyarat minimal nilainya. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa validitas diskriminan dalam penelitian ini baik. Pengujian validitas kedua dapat dilakukan dengan cara menilai akar *average variance extracted (AVE)* dan membandingkan antar korelasi konstruk. Dalam pengujian validitas diskriminan, nilai akar *AVE* dianggap cukup apabila lebih besar dari korelasi antara suatu konstruk dengan konstruk lainnya. Nilai tersebut dapat dilihat pada tabel *fornell-larcker* berikut:

**Tabel 5.** *Fornell-Larcker*

Variabel	ETH	KRK	OCB	SER
ETH	0,832			
KRK	0,515	0,866		
OCB	0,570	0,721	0,763	
SER	0,866	0,553	0,626	0,819

Sumber: Data primer diolah (2023)

Pada tabel tersebut, diketahui bahwa nilai *AVE* pada ETH-ETH (0,832) seharusnya lebih besar dibandingkan ETH-SER (0,866). Maka dari itu akan dilakukan proses eliminasi dengan cara menentukan korelasi yang memiliki nilai rata-rata tertinggi dalam keputusan eliminasi *fornell-lacker*. Berikut penjabarannya:

**Tabel 6.** Keputusan Eliminasi *Fornell-Larcker*

	SER1	SER2	SER3	SER4	SER6	SER7	SER8	SER9	SER10	SER11	SER12	
ETH1	0,507	0,54	0,319	0,372	0,496	0,672	0,608	0,623	0,648	0,611	0,7	0,554
ETH2	0,431	0,454	0,561	0,561	0,522	0,493	0,51	0,473	0,393	0,536	0,479	0,492
ETH3	0,296	0,358	0,382	0,287	0,521	0,505	0,591	0,626	0,546	0,555	0,532	0,473
ETH4	0,604	0,599	0,298	0,411	0,586	0,635	0,629	0,694	0,626	0,651	0,625	0,578
ETH5	0,558	0,626	0,434	0,555	0,638	0,772	0,68	0,74	0,749	0,832	0,83	0,674
ETH6	0,565	0,582	0,434	0,56	0,557	0,763	0,667	0,672	0,661	0,839	0,776	0,643
ETH7	0,476	0,553	0,304	0,405	0,445	0,636	0,56	0,643	0,728	0,656	0,675	0,553
ETH8	0,546	0,557	0,36	0,455	0,512	0,689	0,683	0,641	0,742	0,707	0,699	0,599
	0,498	0,534	0,387	0,451	0,535	0,646	0,616	0,639	0,637	0,673	0,665	<i>Mean</i>

Sumber: Data primer diolah (2023)

Setelah dilakukan penilaian rata-rata tertinggi pada korelasi yang berkaitan, didapatkan hasil bahwa ETH5 perlu untuk dieliminasi karena memiliki nilai rata-rata tertinggi. Adapun selanjutnya tabel *fornell-larkcer* sebelumnya akan diolah kembali sebagai berikut:

**Tabel 7.** Validitas Diskriminan (*Fornell-Larcker* Setelah Eliminasi)

Variabel	ETH	KRK	OCB	SER
ETH	0,835			
KRK	0,453	0,866		
OCB	0,522	0,721	0,762	
SER	0,834	0,545	0,623	0,816

Sumber: Data primer diolah (2023)

Hasil tabel tersebut menyimpulkan bahwa nilai akar *AVE* pada seluruh konstruk lebih besar dibandingkan dengan korelasi antara suatu konstruk dengan konstruk lainnya. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel memiliki validitas diskriminan yang tinggi. Selanjutnya, setiap indikator dapat dikatakan *valid* apabila berkorelasi tinggi dengan konstruksya, di mana nilai *AVE* di sini harus berada di atas 0,50. Hasil pengujian nilai *AVE* kemudian dilakukan dan menghasilkan tabel sebagai berikut:

**Tabel 8.** Nilai *AVE*

Variabel	<i>AVE</i>	Kriteria	Keterangan
ETH	0,697	> 0,5	VALID
KRK	0,750	> 0,5	VALID
OCB	0,581	> 0,5	VALID
SER	0,665	> 0,5	VALID

Sumber: Data primer diolah (2023)

Hasil tabel tersebut menyimpulkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai *AVE* di atas 0,5 yang dapat dinyatakan bahwa semuanya *valid*.

**Uji Reliabilitas**

**Tabel 9.** Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Kriteria	Keterangan
ETH	0,927	0,941	> 0,7	Reliabel
KRK	0,889	0,923	> 0,7	Reliabel
OCB	0,766	0,846	> 0,7	Reliabel
SER	0,949	0,956	> 0,7	Reliabel

Sumber: Data primer diolah (2023)

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa seluruh variabel dalam penelitian memiliki nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* di atas 0,7 yang menandakan seluruh variabel terbukti valid serta reliabel sehingga dapat digunakan dalam pengujian model selanjutnya.

**Analisis Inner Model**

**R-Square (R<sup>2</sup>)**

**Tabel 10.** Nilai R-Square

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
KRK	0,535	0,515
OCB	0,388	0,371

Sumber: Data primer diolah (2023)

Hasil dari tabel tersebut menunjukkan bahwa model pengaruh *servant leadership*, *ethical leadership*, dan *organizational citizenship behavior* terhadap kreativitas karyawan memberikan nilai variabilitas sebesar 0,535 atau 53,5%, yang memiliki pengaruh sedang. Selanjutnya, model pengaruh *servant leadership* dan *ethical leadership* terhadap *OCB* memberikan nilai variabilitas sebesar 0,388 atau 38,8%, yang memiliki pengaruh lemah.

**Q<sup>2</sup> Predictive Relevance**

**Tabel 11.** Nilai Q<sup>2</sup> Predictive

	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)
ETH	525,000	525,000	
KRK	300,000	183,166	0,389
OCB	300,000	243,350	0,189
SER	825,000	825,000	

Sumber: Data primer diolah (2023)

Hasil tabel tersebut menunjukkan bahwa nilai Q<sup>2</sup> pada variabel endogen yakni di atas 0, yang menandakan variabel ini prediktif. Variabel kreativitas karyawan ini telah diprediksi oleh variabel *servant leadership*, *ethical leadership*, dan *organizational citizenship behavior* dengan memiliki *predictive relevance* yang baik pada modelnya.

Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)

**Tabel 12.** Pengaruh Langsung antar Konstruk

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics ( O/STDEV )</i>	<i>P Values</i>
ETH -> KRK	-0,009	0,029	0,175	0,050	0,960
ETH -> OCB	0,009	0,111	0,246	0,036	0,972
OCB -> KRK	0,624	0,623	0,109	5,720	0,000
SER -> KRK	0,163	0,133	0,181	0,903	0,367
SER -> OCB	0,615	0,543	0,236	2,606	0,009

Sumber: Data primer diolah (2023)

Tabel tersebut dapat digunakan untuk menjelaskan positif atau negatifnya *direct relationship* suatu hipotesa dengan merujuk pada nilai *t-statistics* setiap hipotesanya. Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa pengaruh *ethical leadership* terhadap kreativitas karyawan memiliki nilai *original sample* sebesar -0,009 dan nilai *t-statistics* 0,050 < 1,96. Maka dapat disimpulkan bahwa H5 ditolak. Adapun pengaruh *ethical leadership* terhadap *OCB* memiliki nilai *original sample* sebesar 0,009 dan nilai *t-statistics* 0,036 < 1,96. Maka dapat disimpulkan bahwa H6 ditolak. Kemudian pengaruh *OCB* terhadap kreativitas karyawan memiliki nilai *original sample* sebesar 0,624 dan nilai *t-statistics* 5,720 > 1,96. Maka dapat disimpulkan bahwa H1 diterima. Sementara itu, pengaruh *servant leadership* terhadap kreativitas karyawan nilai *original sample* sebesar 0,163 dan nilai *t-statistics* 0,903 < 1,96. Maka dapat disimpulkan bahwa H3 ditolak. Selanjutnya, Pengaruh *servant leadership* terhadap *OCB* memiliki *original sample* sebesar 0,615 dan nilai *t-statistics* 2,606 > 1,96. Maka dapat disimpulkan bahwa H2 diterima.

**Tabel 13.** Pengaruh Tidak Langsung antar Konstruk

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics ( O/STDEV )</i>	<i>P Values</i>
ETH -> OCB -> KRK	0,005	0,064	0,152	0,036	0,971
SER -> OCB -> KRK	0,384	0,343	0,168	2,287	0,023

Sumber: Data primer diolah (2023)

Tabel tersebut dapat digunakan untuk menjelaskan positif atau negatifnya *indirect relationship* suatu hipotesis dengan merujuk pada nilai *t-statistics* setiap hipotesisnya. Berikut penjabarannya: Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa pengaruh *OCB* memediasi *ethical leadership* terhadap kreativitas karyawan memiliki nilai *original sample* sebesar 0,005 dan nilai *t-statistics* 0,036 < 1,96. Maka dapat disimpulkan bahwa H7 ditolak. Adapun pengaruh *OCB* memediasi *servant leadership* terhadap kreativitas karyawan memiliki nilai *original sample* sebesar 0,384 dan nilai *t-statistics* 2,287 < 1,96. Maka dapat disimpulkan bahwa H4 diterima.

## Pembahasan

Secara garis besar, hasil riset ini mengungkapkan bahwa *OCB* dapat memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap kreativitas karyawan secara tidak langsung. Namun hal tersebut tidak terjadi pada hubungan antara *ethical leadership* terhadap kreativitas karyawan. Berkaitan dengan hubungan mediasi pertama pada H4 terbukti apabila tidak terdapat mediasi dari *OCB*, maka kedua variabel yakni *servant leadership* dan kreativitas karyawan tidak memiliki pengaruh positif secara langsung seperti pada hasil H3. Walaupun demikian, pengaruh langsung antar variabel lainnya dalam hubungan mediasi ini menunjukkan adanya pengaruh positif yakni pada H1 dan H2. Meskipun diketahui bahwa *OCB* berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan H1, hal yang sama juga tidak terjadi dalam hubungan mediasi kedua pada H7 yang ditolak. Berkaitan dengan tersebut, bahkan diketahui bahwa semua pengaruh langsung antar variabel lainnya dalam hubungan mediasi ini terbukti tidak berpengaruh positif satu sama lain yakni pada H5 dan H6.

## Pengaruh *OCB* terhadap Kreativitas Karyawan

Hasil penelitian berdasarkan uji hipotesis menunjukkan bahwa *OCB* berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan pada tenaga pendidik FBE UII. Hal ini terbukti dari *original sample* sebesar 0,624 dan nilai *t-statistics* 5,720 > 1,96 sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesa tersebut didukung. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan literatur sebelumnya yang memberikan hasil adanya hubungan yang positif dari *OCB* terhadap kreativitas karyawan (Saravanan, 2018; Kusumaputri, Kumalasari dan Husna, 2021; Hanaysha *et al.*, 2022).

Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa tingkat *OCB* yang semakin tinggi dapat merangsang inisiatif karyawan dalam menemukan ide baru atau solusi yang unik untuk menyelesaikan pekerjaannya (Saravanan, 2018). Mengingat karyawan dengan tingkat *OCB* yang tinggi memiliki kecenderungan yang lebih besar untuk berbagi keahlian dan memperdebatkan berbagai solusi potensial, guna terciptanya ide kreatif untuk menyelesaikan suatu pekerjaan (Hanaysha *et al.*, 2022). Dalam hal ini, dibutuhkan usaha yang tepat dari sebuah institusi nantinya dalam menumbuhkan *OCB* yang semakin besar pada karyawan. *OCB* ini dapat dibangun dari peningkatan upah, pengapresiasian karyawan, maupun pemberian promosi yang dapat memacu peningkatan perilaku kreatif karyawan dalam bekerja (Kusumaputri, Kumalasari dan Husna, 2021). Berdasarkan analisis tersebut, dapat dinyatakan bahwa H1 diterima karena terdapat pengaruh yang positif dari *OCB* terhadap kreativitas karyawan.

## Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *OCB*

Hasil penelitian berdasarkan uji hipotesis menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* pada tenaga pendidik FBE UII. Hal ini terbukti dari nilai *original sample* sebesar 0,615 dan nilai *t-statistics* 2,606 > 1,96 sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis tersebut didukung. Hasil penelitian ini sejalan dengan literatur sebelumnya yang memberikan hasil adanya hubungan yang positif dari *servant leadership* terhadap *OCB* (Gnankob, Ansong dan Issau, 2022; Hermawan, Sunaryo dan Hardhienata, 2022; Qiu dan Dooley, 2022). Tingkat *servant leadership* yang tinggi mampu membuat karyawan lebih loyal dan mengabdikan atasannya, yang seringkali memicu aktivitas yang menguntungkan bagi perusahaan (Hermawan, Sunaryo dan Hardhienata, 2022).

Pada umumnya, para karyawan tersebut akan mengandalkan atasan mereka untuk memberikan arahan apabila merasa nyaman dengan perhatian yang baik dari atasannya (Qiu dan Dooley, 2022). Kondisi seperti ini biasanya tercipta dari model kepatuhan terhadap aturan yang bersifat fleksibel dan memerlukan penyesuaian situasi iklim kerja secara aktual. Selain itu, dibutuhkan juga peran atasan yang memiliki standar etika yang kuat dan adil terhadap bawahan terutama dalam hal pengambilan keputusan yang efektif untuk karyawan (Qiu dan Dooley, 2022). Mengingat, *OCB* pada karyawan dapat terbentuk apabila mereka telah mendapatkan dukungan untuk mengembangkan kemampuan, kompetensi, dan kemandirian dari atasannya guna menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik (Gnankob, Ansong dan Issau, 2022). Dukungan-dukungan tersebut umumnya disisipkan oleh atasan pada setiap proses sumber daya manusia umumnya pada organisasi, yakni seperti pada tahap rekrutmen, pelatihan, pemberian apresiasi, dan lain sebagainya. Berdasarkan analisis tersebut, dapat dinyatakan bahwa H2 diterima karena terdapat pengaruh yang positif dari *servant leadership* terhadap *OCB*.

### **Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kreativitas Karyawan**

Hasil penelitian berdasarkan uji hipotesis menunjukkan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan pada tenaga pendidik FBE UIL. Hal ini terbukti dari nilai *original sample* sebesar 0,163 dan nilai *t-statistics*  $0,903 < 1,96$  sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis tersebut ditolak.

Hasil penelitian ini bertentangan dengan literatur sebelumnya yang memberikan hasil adanya hubungan yang positif dari *servant leadership* terhadap kreativitas karyawan (Yang, Gu dan Liu, 2019; Chen *et al.*, 2022; Wang, Kang dan Choi, 2022). Hal tersebut berarti bahwa semakin besar *servant leadership* yang diadopsi oleh atasan tidak berkorelasi dapat meningkatkan kreativitas pada karyawan. Kondisi seperti ini dapat tercipta karena dipengaruhi faktor lain di luar penelitian ini yakni rendahnya motivasi intrinsik (Ruiz-Palomino dan Zoghbi-Manrique-de-Lara, 2020) maupun rendahnya motivasi ekstrinsik karyawan dalam bekerja (Herzberg, 1960; dalam Tampubolon, 2008). Seperti yang telah diketahui bahwa model kepemimpinan *servant leadership* bersifat menginspirasi karyawan untuk mengembangkan kreativitasnya (Chen *et al.*, 2022).

Maka apabila terjadi kegagalan proses inspirasi dan stimulasi intelektual tidak dapat membangkitkan motivasi karyawan untuk berkembang secara lebih kreatif. Di mana penyebab dari hubungan sejenis ini tentu memerlukan riset tambahan untuk mengkajinya. Selanjutnya, diketahui juga bahwa keamanan psikologis serta kesejahteraan karyawan yang terjaga akan memicu terciptanya pengembangan kreativitas pada karyawan (Wang, Kang dan Choi, 2022).

Iklim pemberdayaan yang aman dan sejahtera dalam hal ini merupakan bentuk dari *servant leadership* yang dapat memicu perkembangan kreativitas karyawan. Apabila karyawan yang merasa bahwa faktor motivasi ekstrinsiknya tidak terpuaskan seperti keamanan psikologis, kesejahteraan, maupun lain sebagainya maka dapat menurunkan motivasinya dalam bekerja termasuk terhambatnya proses pengembangan kreativitas pada diri karyawan (Yang, Gu dan Liu, 2019).

Namun demikian, argumentasi tersebut hanya didasarkan pada rujukan literatur dan teori yang berkaitan. Maka tetap diperlukan riset lebih lanjut untuk mengkaji permasalahan tersebut. Berdasarkan analisis tersebut, dapat dinyatakan bahwa H3 ditolak karena tidak terdapat pengaruh yang positif dari *servant leadership* terhadap kreativitas karyawan.

### **Pengaruh *OCB* Memediasi Hubungan antara *Servant Leadership* terhadap Kreativitas Karyawan**

Hasil penelitian berdasarkan uji hipotesis menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* memediasi positif *servant leadership* terhadap kreativitas karyawan pada tenaga pendidik FBE UII. Hal ini terbukti dari nilai *original sample* sebesar 0,384 dan nilai *t-statistics*  $2,287 < 1,96$  sehingga hipotesis ini dapat dinyatakan didukung. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang memberikan hasil adanya hubungan yang positif dari *OCB* memediasi *servant leadership* terhadap kreativitas karyawan secara tidak langsung (Saravanan, 2018; Kusumaputri, Kumalasari dan Husna, 2021; Hermawan, Sunaryo dan Hardhienata, 2022; Qiu dan Dooley, 2022).

Walaupun telah didukung dengan hasil analisis secara *indirect relationship* pada penjabaran hasil H1 dan H2 sebelumnya, perlu diketahui bahwa karyawan akan mengandalkan atasannya dan menunjukkan bentuk kepatuhan yang maksimal terlebih kepada atasan yang memberikan perhatian serta apresiasi yang adil serta baik kepada mereka (Qiu dan Dooley, 2022).

Hal ini merujuk pada aspek pengapresiasian serta pengelolaan karyawan secara adil dan baik, yang dapat menumbuhkan perilaku keorganisasian serta bentuk loyalitas yang tinggi (Kusumaputri, Kumalasari dan Husna, 2021). Sementara itu, dapat dipahami bahwa perilaku keorganisasian ini yang nantinya akan menumbuhkan motivasi karyawan untuk menjadi lebih baik lagi dalam bekerja, termasuk bagaimana mereka dapat menjadi lebih kreatif dalam menyelesaikan pekerjaannya (Saravanan, 2018). Berdasarkan analisis tersebut, dapat dinyatakan bahwa H4 diterima karena terdapat pengaruh yang positif dari *OCB* memediasi *servant leadership* terhadap kreativitas karyawan secara tidak langsung.

### **Pengaruh *Ethical Leadership* terhadap Kreativitas Karyawan**

Hasil penelitian berdasarkan uji hipotesis menunjukkan bahwa *ethical leadership* tidak berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan pada tenaga pendidik FBE UII. Hal ini terbukti dari nilai *original sample* sebesar -0,009 dan nilai *t-statistics*  $0,050 < 1,96$  sehingga hipotesis ini dapat dinyatakan ditolak. Hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian yang memberikan hasil adanya hubungan yang positif dari *ethical leadership* terhadap kreativitas karyawan (Elqassaby, 2018; Shafique, Ahmad dan Kalyar, 2020; Li, Lu dan Eliason, 2022).

Hal tersebut berarti bahwa semakin besar *ethical leadership* yang diadopsi oleh atasan tidak berkorelasi dapat meningkatkan kreativitas pada karyawan. Berkaitan dengan hasil hipotesis ini, perlu diketahui bahwa *ethical leadership* dapat memicu pengembangan kreativitas karyawan melalui faktor pemberdayaan psikologis (Shafique, Ahmad dan Kalyar, 2020). Hal ini dijelaskan oleh Javed *et al.* (2017) bahwa memang gaya kepemimpinan ini dapat memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengimplementasikan kreativitas dalam bekerja melalui kebijakan yang terbentuk. Kebijakan yang terbentuk nantinya harus berfokus pada orientasi dari karyawan terhadap kreativitas (Elqassaby, 2018).

Kebijakan yang dimaksud di sini berupa adanya otoritas dari karyawan untuk menata proses kerjanya secara intuitif baik secara individu maupun dalam satuan kerja tertentu. Kebijakan sejenis ini terbukti berhasil untuk membuat karyawan merasa puas, berani, dan dipercaya untuk mengembangkan kemampuannya termasuk dalam hal kreativitas (Fahlevi Si dan Satrya, 2020). Oleh karena itu, bisa diasumsikan sementara bahwa atasan terkait belum berhasil

untuk mencapai aspek tersebut atau setidaknya menciptakan iklim kerja terkait, mengingat *ethical leadership* erat kaitannya dengan bagaimana atasan menjadi panutan untuk diteladani oleh bawahannya (Li, Lu dan Eliason, 2022). Namun demikian, argumentasi tersebut hanya didasarkan pada rujukan literatur dan teori yang berkaitan. Maka tetap diperlukan riset lebih lanjut untuk mengkaji permasalahan tersebut. Berdasarkan analisis tersebut, dapat dinyatakan bahwa H5 ditolak karena tidak terdapat pengaruh yang positif dari *ethical leadership* terhadap kreativitas karyawan.

### **Pengaruh *Ethical Leadership* terhadap OCB**

Hasil penelitian berdasarkan uji hipotesis menunjukkan bahwa *ethical leadership* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* pada tenaga pendidik FBE UII. Hal ini terbukti dari nilai *original sample* sebesar 0,009 dan nilai *t-statistics*  $0,036 < 1,96$  sehingga hipotesis ini dapat dinyatakan ditolak. Hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian yang memberikan hasil adanya hubungan yang positif dari *ethical leadership* terhadap OCB (Shareef dan Atan, 2019; Nemr dan Liu, 2021; Seth *et al.*, 2022).

Kondisi seperti ini dapat tercipta dari perbedaan persepsi dan kultur kerja di antara karyawan dengan atasan. Perbedaan persepsi dan kultur ini dapat menciptakan perbedaan nilai etika antar karyawan (Yang, 2014). Sebagai contoh, disebutkan bahwa karyawan yang merasakan keadilan dari pengambilan keputusan oleh atasan yang mengadopsi *ethical leadership*, maka dapat menciptakan loyalitas pada karyawan. Namun apakah pada dasarnya keadilan antar karyawan itu dianggap adil oleh mereka? Tidak mudah untuk mengidentifikasi kesamaan persepsi mengenai keadilan pada karyawan yang heterogen (Yang, 2014).

Walaupun diketahui juga bahwa *ethical leadership* dapat mengembangkan setiap elemen OCB seperti altruisme, kesadaran, sportivitas, sopan santun, dan kebajikan sipil terhadap penyesuaian adab perilaku karyawan (Nemr dan Liu, 2021). Apakah persepsi atasan dengan karyawan selalu sama dalam aspek tersebut ketika bekerja? Tentu, hal tersebut memerlukan riset lanjutan mengingat *ethical leadership* tidak hanya dapat meningkatkan OCB yang bersifat organisasional namun juga individual (Shareef dan Atan, 2019).

Namun demikian, argumentasi tersebut hanya didasarkan pada rujukan literatur dan teori yang berkaitan. Maka tetap diperlukan riset lebih lanjut untuk mengkaji permasalahan tersebut. Berdasarkan analisis tersebut, dapat dinyatakan bahwa H6 ditolak karena tidak terdapat pengaruh yang positif dari *ethical leadership* terhadap OCB.

### **Pengaruh OCB Memediasi Hubungan antara *Ethical Leadership* terhadap Kreativitas Karyawan**

Hasil penelitian berdasarkan uji hipotesis menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* tidak memediasi positif *ethical leadership* terhadap kreativitas karyawan pada tenaga pendidik FBE UII. Hal ini terbukti dari nilai *original sample* sebesar 0,005 dan nilai *t-statistics*  $0,036 < 1,96$  sehingga hipotesis ini dapat dinyatakan ditolak. Hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian yang memberikan hasil adanya hubungan yang positif dari OCB memediasi *ethical leadership* terhadap kreativitas karyawan secara tidak langsung (Saravanan, 2018; Kusumaputri, Kumalasari dan Husna, 2021; Nemr dan Liu, 2021; Seth *et al.*, 2022).

Walaupun telah ditolak dengan hasil analisis secara *indirect relationship* pada penjabaran hasil H5 dan H6 sebelumnya, perlu diketahui bahwa perilaku keorganisasian dapat

menumbuhkan motivasi karyawan untuk menjadi lebih baik lagi dalam bekerja, termasuk bagaimana nantinya mereka dapat menjadi lebih kreatif dalam menyelesaikan pekerjaannya (Saravanan, 2018).

Dilema dari perbedaan persepsi dan nilai etika antara atasan dan karyawan masih dapat menjadi salah satu faktor tidak adanya korelasi positif antara *ethical leadership* terhadap *OCB* dalam penelitian ini (Yang, 2014; Shareef dan Atan, 2019; Nemr dan Liu, 2021). Selanjutnya terkait dengan dilema tidak adanya korelasi positif antara *ethical leadership* terhadap *OCB* dalam penelitian ini (Elqassaby, 2018; Fahlevi Si dan Satrya, 2020; Li, Lu dan Eliason, 2022) juga turut membatasi pembahasan hasil hipotesis ini karena adanya keterbatasan cakupan observasi riset. Namun demikian, argumentasi tersebut hanya didasarkan pada rujukan literatur dan teori yang berkaitan. Maka tetap diperlukan riset lebih lanjut untuk mengkaji permasalahan tersebut. Berdasarkan analisis tersebut, dapat dinyatakan bahwa H7 ditolak karena tidak terdapat pengaruh yang positif dari *OCB* memediasi *ethical leadership* terhadap kreativitas karyawan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa semakin tinggi *OCB* karyawan, maka akan semakin tinggi kreativitas karyawan yang tercipta. Sementara itu, diketahui juga bahwa semakin tinggi *servant leadership* oleh atasan, maka akan semakin tinggi *OCB* karyawan yang tercipta. Namun, *servant leadership* tidak berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan dalam hasil riset ini. Walaupun demikian dapat diketahui bahwa *OCB* dapat memediasi secara positif hubungan antara *servant leadership* dan kreativitas karyawan secara tidak langsung. Hal sebaliknya terjadi pada hubungan mediasi selanjutnya yang dilihat dari *ethical leadership* yang tidak berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan. Sementara itu, diketahui juga bahwa *ethical leadership* tidak memengaruhi tingkat *OCB* karyawan yang tercipta. Di mana dapat disimpulkan bahwa *OCB* tidak dapat memediasi secara positif hubungan antara *ethical leadership* dan kreativitas karyawan.

Berkaitan dengan *OCB* yang terbukti dapat memicu peningkatan kreativitas karyawan, maka dibutuhkan usaha yang benar dari sebuah institusi nantinya dalam menumbuhkan *OCB* yang semakin besar pada karyawan. *OCB* ini nantinya dapat dibangun dari peningkatan upah, pengapresiasian karyawan, maupun pemberian promosi yang dapat memacu peningkatan perilaku kreatif karyawan dalam bekerja. *OCB* pada karyawan ini juga dapat terbentuk apabila mereka mendapatkan stimulasi dari atasan untuk mengembangkan kemampuan, kompetensi, dan kemandirian guna menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik. Dalam hal ini, seorang atasan dapat mengalami kegagalan proses stimulasi intelektual dalam membangkitkan motivasi karyawan untuk berkembang secara lebih kreatif.

Di mana setiap atasan harus menyadari adanya dilema *servant leadership* yang dipengaruhi oleh motivasi intrinsik dan ekstrinsik dari karyawan yang terlibat. Selain kedua aspek tersebut, atasan juga harus menyadari bahwa pemberdayaan psikologis menjadi faktor pemicu dari pengembangan kreativitas karyawan. Salah satu implikasi manajerial yang dapat digunakan adalah dengan membuat kebijakan yang berfokus pada orientasi karyawan terhadap kreativitas dan memberikan otoritas kepada karyawan untuk menata proses kerjanya secara intuitif baik secara individu maupun dalam satuan kerja tertentu. Selain itu, atasan perlu untuk menyadari adanya permasalahan perbedaan persepsi dan kultur kerja di antara karyawan dengan atasan. Perbedaan persepsi dan kultur ini dapat menciptakan perbedaan nilai etika antar karyawan.

Penulis mengharapkan riset sejenis di masa mendatang dapat menggunakan jumlah sampel yang lebih banyak lagi, sehingga hasil yang diolah akan jauh lebih komprehensif. Selain itu, penggolongan umur kerja pada sampel penelitian juga dapat menyoar golongan muda yang dikatakan lebih memahami perkembangan zaman. Adapun, riset sejenis juga dapat dilakukan pada perusahaan maupun institusi di sektor lainnya untuk melengkapi pemahaman topik terkait.

## REFERENSI

- Abdillah, W. dan Hartono, J. (2015) *Partial Least Square (PLS): Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. 1 ed. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Adhar, D. dan Nababan, L. (2016) "Perancangan Aplikasi Ujian Saringan Masuk Perguruan Tinggi Secara Online Berbasis Android (Studi Kasus Universitas Potensi Utama Medan)," *Techno.Com: Jurnal Teknologi Informasi*, 15(3), hal. 217–223. Tersedia pada: <http://publikasi.dinus.ac.id/index.php/technoc/article/view/1238>.
- Ali, H., Sastrodiharjo, I. dan Saputra, F. (2022) "Pengukuran Organizational Citizenship Behavior: Beban Kerja, Budaya Kerja dan Motivasi (Studi Literature Review)," *Jurnal Ilmu Multidisplin*, 1(1), hal. 83–93. Tersedia pada: <https://www.greenpub.org/JIM/article/view/16>.
- Ambarwati, M.F.L. (2021) "Memahami Arti Kreativitas," *TarFomedia*, 2(1), hal. 22–28. Tersedia pada: <http://jurnal.stiks-tarakanita.ac.id/index.php/forum/article/viewFile/642/357>.
- Badan Pusat Statistik (2022) *Jumlah Perguruan Tinggi1, Dosen, dan Mahasiswa2 (Negeri dan Swasta) di Bawah Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Menurut Provinsi, 2022, Badan Pusat Statistik*. Tersedia pada: [https://www.bps.go.id/indikator/indikator/view\\_data\\_pub/0000/api\\_pub/YW40a21pdTU1cnJxOGt6dm43ZEdoZz09/da\\_03/1](https://www.bps.go.id/indikator/indikator/view_data_pub/0000/api_pub/YW40a21pdTU1cnJxOGt6dm43ZEdoZz09/da_03/1) (Diakses: 25 Juli 2023).
- Brown, M.E., Treviño, L.K. dan Harrison, D.A. (2005) "Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), hal. 117–134. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>.
- Cardona, P., Lawrence, B.S. dan Bentler, P.M. (2004) "The Influence of Social and Work Exchange Relationships on Organizational Citizenship Behavior," *Group & Organization Management*, 29(2), hal. 219–247. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1177/1059601103257401>.
- Chen, M. *et al.* (2022) "How Does Servant Leadership Influences Creativity? Enhancing Employee Creativity via Creative Process Engagement and Knowledge Sharing," *Frontiers in Psychology*, 13, hal. 1–12. Tersedia pada: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.947092>.
- Clarke, E.F. (2005) "Creativity in performance," *Musicae Scientiae*, 9(1), hal. 157–182. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1177/102986490500900106>.
- Colquitt, J.A., LePine, J.A. dan Wesson, M.J. (2013) *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. 4 ed. New York: McGraw-Hill.

- van Dierendonck, D. (2011) "Servant Leadership: A Review and Synthesis," *Journal of Management*, 37(4), hal. 1228–1261. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>.
- Ehrhart, M.G. (2004) "Leadership and Procedural Justice Climate as Antecedents of Unit-Level Organizational Citizenship Behavior," *Personnel Psychology*, 57(1), hal. 61–94. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02484.x>.
- Elqassaby, H.K. (2018) "The Effect of Ethical Leadership on Employee Creativity," *International Journal of Economics & Management Sciences*, 7(5), hal. 1000552. Tersedia pada: <https://doi.org/10.4172/2162-6359.1000552>.
- Fahlevi Si, M. dan Satrya, A. (2020) "Efek Mediasi Leader Member Exchange, Motivasi Intrinsik dan Pemberdayaan Psikologis pada Pengaruh Ethical Leadership terhadap Kreativitas Aparatur Sipil Negara," *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 10(1), hal. 45–64. Tersedia pada: <https://www.neliti.com/id/publications/296880/efek-mediiasi-leader-member-exchange-motivasi-intrinsik-dan-pemberdayaan-psikolog#cite>.
- Faiz, A. dan Purwati (2021) "Peran Filsafat Progressivisme dalam Mengembangkan Kemampuan Calon Pendidik di Abad-21," *Jurnal Education and Development*, 9(1), hal. 131–135. Tersedia pada: <https://journal.ipts.ac.id/index.php/ED/article/view/2308>.
- Ghozali, I. (2016) *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23*. 8 ed. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Ghozali, I. dan Latan, H. (2015) *Partial Least Squares: Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. 2 ed. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gnankob, R.I., Ansong, A. dan Issau, K. (2022) "Servant leadership and organisational citizenship behaviour: the role of public service motivation and length of time spent with the leader," *International Journal of Public Sector Management*, 35(2), hal. 236–253. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1108/IJPSM-04-2021-0108>.
- Greenleaf, R.K. (2002) *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. 25 Anniver. Mahwah: Paulist Press.
- Hanaysha, J.R. et al. (2022) "Direct and indirect effects of servant and ethical leadership styles on employee creativity: mediating role of organizational citizenship behavior," *Arab Gulf Journal of Scientific Research*, 40(1), hal. 79–98. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1108/AGJSR-04-2022-0033>.
- Hermawan, A., Sunaryo, W. dan Hardhienata, S. (2022) "Optimal Solution For OCB Improvement Through Strengthening of Servant Leadership, Creativity, And Empowerment," *IJMIE: Internationa Journal of Management, Innovation, and Education*, 1(1), hal. 29–42. Tersedia pada: <https://journal.unpak.ac.id/index.php/ijmie/article/view/5090>.
- Hulland, J. (1999) "Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies," *Strategic Management Journal*, 20(2), hal. 195–204. Tersedia pada: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199902\)20:2<195::AID-](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199902)20:2<195::AID-)

SMJ13>3.0.CO;2-7.

- Idris, I. (2020) “Kajian Kebijakan Peningkatan Profesionalisme Guru dan Dosen di Indonesia,” *Guru Tua: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 3(2), hal. 41–52. Tersedia pada: <https://doi.org/10.31970/gurutua.v3i2.57>.
- Javed, B. *et al.* (2017) “Impact of ethical leadership on creativity: the role of psychological empowerment,” *Current Issues in Tourism*, 20(8), hal. 839–851. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1080/13683500.2016.1188894>.
- KBBI Online dan Setiawan, E. (2023) *Kreatif, KBBI Online*. Tersedia pada: <https://kbbi.web.id/kreatif> (Diakses: 25 Juli 2023).
- Kusumaputri, E.S., Kumalasari, S.P. dan Husna, S. (2021) “Perceived Organizational Support, OCB and Creative Behaviour among Millennial Generation Start-up Employees,” *Journal of Educational, Health and Community Psychology*, 10(2), hal. 290–317. Tersedia pada: <https://doi.org/10.12928/jehcp.v10i2.19947>.
- Lena Ellitan (2002) “Praktik-Praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia dan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan,” *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 4(2), hal. 65–76. Tersedia pada: <https://ced.petra.ac.id/index.php/man/article/view/15623>.
- Li, G., Lu, Y. dan Eliason, R.G. (2022) “How does ethical leadership enhance employee creativity during the COVID-19 Pandemic in China?,” *Ethics & Behavior*, 32(6), hal. 532–548. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1080/10508422.2021.1932502>.
- LLDIKTI Wilayah V (2021) *Daftar Alamat Perguruan Tinggi (Daftar Alamat Perguruan Tinggi Swasta di Wilayah DI Yogyakarta)*, LLDIKTI Wilayah V. Tersedia pada: <https://lldikti5.id/e/vira/frontpage/alamatpt> (Diakses: 25 Juli 2023).
- Marasabessy, Z.A. dan Santoso, B. (2014) “Pengaruh Dukungan Rekan Kerja pada Kreativitas Karyawan dengan Autonomi Kerja dan Efikasi-Diri Kreatif sebagai Pemoderasi,” *Jurnal Siasat Bisnis*, 18(1), hal. 32–44. Tersedia pada: <https://doi.org/10.20885/jsb.vol18.iss1.art4>.
- Nemr, M.A.A. dan Liu, Y. (2021) “The impact of ethical leadership on organizational citizenship behaviors: Moderating role of organizational cynicism,” *Cogent Business & Management*. Diedit oleh L.T. Wright, 8(1), hal. 1865860. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1865860>.
- Organ, D.W. (1988) *Organizational Citizenship Behaviour: The Good Soldier Syndrome, Organizational Citizenship Behaviour: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA, England: Lexington Books/D. C. Heath and Com (Issues in organization and management series.).
- Prastyo, U.E. dan Wibowo, T.S. (2021) “Pengaruh Insentif, Kreativitas dan Pengalaman Kerja terhadap Produktivitas Kerja Guru di SMK Krian 2 Sidoarjo,” *Journal of Sustainability Business Research*, 2(2), hal. 348–354. Tersedia pada: <https://jurnal.unipasby.ac.id/index.php/jsbr/article/view/4122>.
- Qiu, S. dan Dooley, L. (2022) “How servant leadership affects organizational citizenship behavior: the mediating roles of perceived procedural justice and trust,” *Leadership &*

- Organization Development Journal*, 43(3), hal. 350–369. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2021-0146>.
- Ratnamiasih, I. *et al.* (2012) “Kompetensi SDM dan Kualitas Pelayanan Rumah Sakit,” *Trikonomika*, 11(1), hal. 49–57. Tersedia pada: <https://bahan-ajar.esaunggul.ac.id/ars105/wp-content/uploads/sites/1907/2020/01/09-KOMPETENSI-SDM-DAN-KUALITAS-PELAYANAN.pdf>.
- Ritonga, M., Yulhendri, Y. dan Susanti, N. (2021) “Persepsi Mahasiswa terhadap Kompetensi Dosen pada Pembelajaran Era Disrupsi Industri 4.0,” *Research and Development Journal of Education*, 7(1), hal. 172–181. Tersedia pada: <https://doi.org/10.30998/rdje.v7i1.9319>.
- Ruiz-Palomino, P. dan Zoghbi-Manrique-de-Lara, P. (2020) “How and when servant leaders fuel creativity: The role of servant attitude and intrinsic motivation,” *International Journal of Hospitality Management*, 89, hal. 102537. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102537>.
- Saravanan, K. (2018) “Impact of Organizational Citizenship Behavior on Employee Creativity Among the Employees of Information Technology Sector in Chennai,” *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research (JETIR)*, 5(6), hal. 448–454. Tersedia pada: <https://www.jetir.org/papers/JETIR1806861.pdf>.
- Seth, M. *et al.* (2022) “Is ethical leadership accentuated by perceived justice?: Communicating its relationship with organizational citizenship behavior and turnover intention,” *Corporate Communications: An International Journal*, 27(4), hal. 705–723. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1108/CCIJ-09-2021-0095>.
- Shafique, I., Ahmad, B. dan Kalyar, M.N. (2020) “How ethical leadership influences creativity and organizational innovation: Examining the underlying mechanisms,” *European Journal of Innovation Management*, 23(1), hal. 114–133. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0269>.
- Shalley, C.E. dan 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), hal. 33–53. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.004>.
- Shareef, R.A. dan Atan, T. (2019) “The influence of ethical leadership on academic employees’ organizational citizenship behavior and turnover intention: Mediating role of intrinsic motivation,” *Management Decision*, 57(3), hal. 583–605. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1108/MD-08-2017-0721>.
- Sourchi, S.M.M.R. dan Liao, J. (2015) “Understanding High Performance Work System (HPWS) as Related to creativity and Job Engagement in Kurdistan and Canada,” *European Journal of Business and Management*, 7(20), hal. 92–105. Tersedia pada: <https://iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/23835>.
- Sugiyono (2016) *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta Bandung.
- Tampubolon, M.P. (2008) *Perilaku Keorganisasian (Organization Behavior): Perspektif Organisasi Bisnis*. 2 ed. Diedit oleh R.F. Sikumbank. Bogor: Ghalia Indonesia.

- Tang, Y.-T. dan Chang, C.-H. (2010) "Impact of Role Ambiguity and Role Conflict on Employee Creativity," *African Journal of Business Management*, 4(6), hal. 869–881. Tersedia pada: <https://academicjournals.org/journal/AJBM/article-full-text-pdf/8F7ED1023503.pdf>.
- Wang, W., Kang, S.-W. dan Choi, S.B. (2022) "Servant Leadership and Creativity: A Study of the Sequential Mediating Roles of Psychological Safety and Employee Well-Being," *Frontiers in Psychology*, 12, hal. 1–13. Tersedia pada: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.807070>.
- Webometrics Ranking of World Universities (2023) *World, Webometrics Ranking of World Universities*. Tersedia pada: <https://www.webometrics.info/en/world> (Diakses: 25 Juli 2023).
- Wijoyo, H. *et al.* (2021) *SDM Unggul di Industry 4.0*. Diedit oleh D. Haryati dan H. Wijoyo. Solok: Grup Penerbitan CV INSAN CENDEKIA MANDIRI.
- Yahya, R.A. dan Sukarno, G. (2021) "Analisis Inovasi dan Kreativitas terhadap Kinerja Karyawan Industri Sandal dan Sepatu di Desa Wedoro di Era Pandemi Covid-19," *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan dan Sosial*, 10(2), hal. 178–193. Tersedia pada: <http://ejournal.unibabwi.ac.id/index.php/sosioedukasi/article/view/1499>.
- Yang, C. (2014) "Does Ethical Leadership Lead to Happy Workers? A Study on the Impact of Ethical Leadership, Subjective Well-Being, and Life Happiness in the Chinese Culture," *Journal of Business Ethics*, 123, hal. 513–525. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1852-6>.
- Yang, J., Gu, J. dan Liu, H. (2019) "Servant leadership and employee creativity: The roles of psychological empowerment and work–family conflict," *Current Psychology*, 38, hal. 1417–1427. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1007/s12144-019-0161-3>.
- Yang, J., Liu, H. dan Gu, J. (2017) "A multi-level study of servant leadership on creativity: The roles of self-efficacy and power distance," *Leadership & Organization Development Journal*, 38(5), hal. 610–629. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2015-0229>.