

**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN *ETHICAL LEADERSHIP*  
TERHADAP KREATIVITAS TENAGA PENDIDIK FBE UII:  
PERAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*  
SEBAGAI *MEDIATOR***

**SKRIPSI**



**Oleh:**

Nama : Dewa Dharmanegara Kesumadiputra  
NIM : 19311488  
Nama Dosen : Alldila Nadhira A. S., S.E., MBA.  
Program Studi : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA**

**2023**

**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN *ETHICAL LEADERSHIP*  
TERHADAP KREATIVITAS TENAGA PENDIDIK FBE UII:  
PERAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*  
SEBAGAI *MEDIATOR***

**SKRIPSI**

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian tugas akhir guna memperoleh gelar sarjana strata-1 Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia



Oleh:

Nama : Dewa Dharmanegara Kesumadiputra  
NIM : 19311488  
Nama Dosen : Alldila Nadhira A. S., S.E., MBA.  
Program Studi : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
2023**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“ Dengan ini, saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima hukuman atau sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku. ”

Yogyakarta, 24 Juli 2023



Dewa Dharmanegara K.

## HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN *ETHICAL LEADERSHIP*  
TERHADAP KREATIVITAS TENAGA PENDIDIK FBE UII:  
PERAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* SEBAGAI *MEDIATOR*

Nama : Dewa Dharmanegara Kesumadiputra  
NIM : 19311488  
Nama Dosen : Alldila Nadhira A. S., S.E., MBA.  
Program Studi : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 24 Juli 2023

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing



Alldila Nadhira Ayu Setyaning, S.E., MBA.

**BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR**

TUGAS AKHIR BERJUDUL  
**PENGARUH SERVANT LEADERSHIP DAN ETHICAL LEADERSHIP TERHADAP  
KREATIVITAS TENAGA PENDIDIK FBE UII: PERAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP  
BEHAVIOR SEBAGAI MEDIATOR**

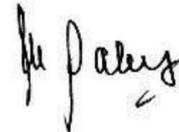
Disusun Oleh : **DEWA DHARMANEGARA KESUMADIPUTRA**  
Nomor Mahasiswa : **19311488**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari, tanggal: Senin, 11 September 2023

Penguji/ Pembimbing TA : Alldila Nadhira Ayu Setyaning, S.E., MBA.

Penguji : Majang Palupi, Dr., BBA., MBA.



Mengetahui  
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika  
Universitas Islam Indonesia



Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

*Assalamu 'alaikum Warrahmahtullah Wabarakatuh*

Alhamdulillah rabbil'alamin, segala puji dan syukur kepada Allah S.W.T yang telah melimpahkan rahmat serta hidayah-Nya kepada kita semua. Shalawat serta salam tidak lupa turut disampaikan kepada Nabi Muhammad S.A.W. Ucapan terima kasih saya sampaikan kepada seluruh pihak yang telah mendukung dan terlibat dalam penyelesaian tugas akhir skripsi dengan judul **“Pengaruh *Servant Leadership* dan *Ethical Leadership* terhadap Kreativitas Tenaga Pendidik FBE UII: Peran *Organizational Citizenship Behavior* sebagai *Mediator*”**.

Tugas akhir skripsi ini dibuat sebagai prasyarat guna menyelesaikan pendidikan Program Sarjana (S1) pada Program Studi Manajemen di Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Islam Indonesia. Permintaan maaf juga turut penulis sampaikan apabila masih terdapat beberapa kekurangan dan kesalahan dalam naskah ini. Dalam proses penulisan tugas akhir skripsi ini juga tidak lepas dari berbagai pihak yang telah memberikan doa serta dukungannya terhadap penulis. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Allah S.W.T yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya kepada penulis dalam menyelesaikan penulisan tugas akhir skripsi.
2. Nabi Muhammad S.A.W sebagai junjungan besar yang telah memberikan ilmu serta syafaatnya sampai hari akhir nanti.
3. Bapak Prof. Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D., selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak Johan Arifin, S.E., M.Si., M.Ec., Ph.D., CfrA selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.
5. Bapak Arif Hartono, S.E., M.Ec., Ph.D., selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.

6. Ibu Alldila Nadhira Ayu Setyaning, S.E., MBA., selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah memberikan waktu, kesabaran, serta bimbingannya kepada penulis.
7. Segenap Dosen Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan ilmu selama proses perkuliahan.
8. Bapak Yani Koesnadi dan Ibu Sri Roemastoeti selaku orang tua penulis yang selalu memberikan doa, dukungan, serta motivasi untuk menyelesaikan penulisan tugas akhir skripsi.
9. Ayu Ariestha Kesumaningputri dan Bethari Berlianti Kesumaningputri selaku kakak penulis yang selalu memberikan dukungan untuk menyelesaikan penulisan tugas akhir skripsi.
10. Dewa Dharmanegara Kesumadiputra atau penulis yang senantiasa tidak menyerah dalam penulisan tugas akhir skripsi.
11. Fenella Zhiven Clarentha, Maylaffaza Aurellia, Indah Novita Sari, dan Fadel Fauzan Nazhima selaku sahabat yang selalu memberikan dukungan dan mendengarkan keluh kesah penulis dalam penulisan tugas akhir skripsi.
12. Seluruh teman perkuliahan di Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.
13. Semua pihak yang telah membantu dan mendukung dalam proses perkuliahan serta penulisan tugas akhir skripsi yang tidak bisa disebutkan satu per satu.

Kepada seluruh pihak yang telah membantu, semoga Allah S.W.T memberikan ganjaran terbaik di dalam hidup. Penulis menyadari bahwa di dalam penulisan naskah ini masih terdapat kekurangan dan kesalahan. Atas kritikan dan saran yang membangun maka saya ucapkan terima kasih. Semoga tugas akhir skripsi ini dapat memberikan kebermanfaatn pada kita semua.

*Wassalamu'alaikum Warrahmahtullah Wabarakatuh*

**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN *ETHICAL LEADERSHIP*  
TERHADAP KREATIVITAS TENAGA PENDIDIK FBE UII:  
PERAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*  
SEBAGAI *MEDIATOR***

**Dewa Dharmanegara Kesumadiputra**  
**Jurusan Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika,**  
**Universitas Islam Indonesia**  
**[19311488@students.uii.ac.id](mailto:19311488@students.uii.ac.id)**

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *servant leadership* dan *ethical leadership* terhadap kreativitas karyawan yang dimediasi oleh *organizational citizenship behavior* pada tenaga pendidik Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia. Metode penelitiannya adalah kuantitatif dengan kuesioner pada 92 orang tenaga pendidik FBE UII. Teknik pengambilan sampelnya adalah *purposive sampling* dengan sampel akhir sebanyak 75 orang responden. Alat analisisnya adalah SmartPLS versi 4.0 dengan metode analisis *PLS structural equation modeling* atau *PLS – SEM*. Hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa; (1) *OCB* dapat memediasi secara positif *servant leadership* terhadap kreativitas karyawan, sedangkan (2) *OCB* tidak dapat memediasi secara positif *ethical leadership* terhadap kreativitas karyawan.

Kata Kunci: Etika Kepemimpinan, Kepemimpinan yang Melayani, Kreativitas Karyawan, Perilaku Keorganisasian

***THE EFFECTS OF SERVANT LEADERSHIP AND ETHICAL  
LEADERSHIP ON CREATIVITY OF FBE UII EDUCATIONAL STAFFS:  
MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR***

**Dewa Dharmanegara Kesumadiputra**

**Department of Management, Faculty of Business and Economics,**

**Islamic University of Indonesia**

**[19311488@students.uii.ac.id](mailto:19311488@students.uii.ac.id)**

**ABSTRACT**

*This study aims to determine the effect of servant leadership and ethical leadership on employee creativity mediated by organizational citizenship behavior on educational staffs of Faculty of Business and Economics, Islamic University of Indonesia. The research method is quantitative with questionnaires to 92 educational staffs of FBE UII. The sampling technique is purposive sampling with the final samples are 75 respondents. The analytical tool is SmartPLS version 4.0 with the PLS structural equation modeling or PLS – SEM. The results of this study explain that; (1) OCB mediates servant leadership on employee creativity positively, meanwhile (2) OCB did not mediates ethical leadership on employee creativity positively.*

*Keywords: Ethical Leadership, Employee Creativity, Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior*



2.2.7	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Memediasi Hubungan antara <i>Ethical Leadership</i> terhadap Kreativitas Karyawan.....	42
2.3	Hubungan Antar Variabel .....	57
2.3.1	Hubungan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> terhadap Kreativitas Karyawan.....	57
2.3.2	Hubungan <i>Servant Leadership</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	58
2.3.3	Hubungan <i>Servant Leadership</i> terhadap Kreativitas Karyawan.....	59
2.3.4	Hubungan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Memediasi Hubungan antara <i>Servant Leadership</i> terhadap Kreativitas Karyawan.....	60
2.3.5	Hubungan <i>Ethical Leadership</i> terhadap Kreativitas Karyawan.....	62
2.3.6	Hubungan <i>Ethical Leadership</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	63
2.3.7	Hubungan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Memediasi Hubungan antara <i>Ethical Leadership</i> terhadap Kreativitas Karyawan.....	64
2.4	Kerangka Penelitian .....	66
2.5	Hipotesis Penelitian.....	67
<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN.....</b>	<b>68</b>
3.1	Pendekatan Penelitian .....	68
3.2	Lokasi Penelitian .....	68
3.3	Profil Perusahaan.....	68
3.4	Visi dan Misi .....	69
3.5	Variabel Penelitian.....	70
3.5.1	Variabel Eksogen .....	70
3.5.2	Variabel Mediasi .....	70
3.5.3	Variabel Endogen.....	71
3.5.4	Definisi Operasional.....	71
3.5.5	<i>Servant Leadership (X1)</i> .....	71
3.5.6	<i>Ethical Leadership (X2)</i> .....	72
3.5.7	<i>Organizational Citizenship Behavior (Z)</i> .....	72
3.5.8	Kreativitas Karyawan (Y) .....	73
3.6	Populasi dan Sampel .....	74
3.6.1	Populasi .....	74
3.6.2	Sampel Penelitian .....	74
3.7	Jenis Data dan Teknik Pengambilan Data .....	74

<b>3.7.1</b>	<b>Jenis Data.....</b>	<b>74</b>
<b>3.7.2</b>	<b>Teknik Pengumpulan Data .....</b>	<b>75</b>



3.8	Uji Instrumen Penelitian .....	75
3.8.1	Uji Validitas .....	75
3.8.2	Uji Reliabilitas .....	76
3.9	Metode Analisis Data .....	76
3.9.1	Analisis Deskriptif.....	76
3.9.2	<i>PLS – SEM</i> .....	76
3.9.3	<i>Partial Least Square</i> .....	76
BAB IV	ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....	80
4.1	Pengumpulan Data.....	80
4.2	Analisis Deskriptif.....	80
4.2.1	Analisis Deskriptif Variabel.....	82
4.2.2	Variabel Eksogen .....	82
4.2.3	Variabel Mediasi .....	85
4.2.4	Variabel Endogen.....	86
4.3	Analisa Hasil PLS.....	86
4.3.1	Analisis Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ) .....	87
4.3.2	Analisis Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ).....	96
4.4	Pembahasan.....	103
4.4.1	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> terhadap Kreativitas Karyawan.....	104
4.4.2	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	105
4.4.3	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> terhadap Kreativitas Karyawan.....	106
4.4.4	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Memediasi Hubungan antara <i>Servant Leadership</i> terhadap Kreativitas Karyawan.....	108
4.4.5	Pengaruh <i>Ethical Leadership</i> terhadap Kreativitas Karyawan.....	109
4.4.6	Pengaruh <i>Ethical Leadership</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	110
4.4.7	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Memediasi Hubungan antara <i>Ethical Leadership</i> terhadap Kreativitas Karyawan.....	111
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN.....	113
5.1	Kesimpulan .....	113
5.2	Implikasi Manajerial .....	114
5.3	Keterbatasan Penelitian .....	115
5.4	Saran .....	116

<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>117</b>
<b>LAMPIRAN 1.....</b>	<b>126</b>
<b>LAMPIRAN 2.....</b>	<b>131</b>
<b>LAMPIRAN 3.....</b>	<b>139</b>
<b>LAMPIRAN 4.....</b>	<b>143</b>
<b>LAMPIRAN 5.....</b>	<b>145</b>
<b>LAMPIRAN 6.....</b>	<b>146</b>



## DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1	Review Jurnal Hubungan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> terhadap Kreativitas Karyawan.....	16
Tabel 2. 2	Review Jurnal Hubungan <i>Servant Leadership</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	21
Tabel 2. 3	Review Jurnal Hubungan <i>Servant Leadership</i> terhadap Kreativitas Karyawan .....	25
Tabel 2. 4	Review Jurnal Hubungan Mediasi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> pada Hubungan antara <i>Servant Leadership</i> terhadap Kreativitas Karyawan .....	30
Tabel 2. 5	Review Jurnal Hubungan <i>Ethical Leadership</i> terhadap Kreativitas Karyawan .....	35
Tabel 2. 6	Review Jurnal Hubungan <i>Ethical Leadership</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	39
Tabel 2. 7	Review Jurnal Hubungan Mediasi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> pada Hubungan antara <i>Ethical Leadership</i> terhadap Kreativitas Karyawan .....	45
Tabel 2. 8	Rangkuman Teori Penelitian Terdahulu .....	48
Tabel 4. 1	Tingkat Pengembalian Kuesioner.....	80
Tabel 4. 2	Karakteristik Responden.....	81
Tabel 4. 3	Karakteristik Responden.....	82
Tabel 4. 4	Variabel <i>Servant Leadership</i> (X1) .....	83
Tabel 4. 5	Variabel <i>Ethical Leadership</i> (X2) .....	84
Tabel 4. 6	Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z) .....	85
Tabel 4. 7	Variabel Kreativitas Karyawan (Y) .....	86
Tabel 4. 8	Nilai <i>Outer Loading</i> .....	87
Tabel 4. 9	Nilai <i>Outer Loading</i> (Setelah Eliminasi) .....	89
Tabel 4. 10	Nilai <i>Cross Loading</i> .....	90
Tabel 4. 11	<i>Fornell-Larcker</i> .....	92
Tabel 4. 12	Keputusan Eliminasi <i>Fornell-Larcker</i> .....	93
Tabel 4. 13	Validitas Diskriminan ( <i>Fornell-Larcker</i> Setelah Eliminasi).....	94
Tabel 4. 14	Nilai <i>AVE</i> .....	95
Tabel 4. 15	Hasil Uji Reliabilitas .....	96
Tabel 4. 16	Nilai <i>R-Square</i> .....	97
Tabel 4. 17	Nilai <i>Q<sup>2</sup> Predictive</i> .....	98
Tabel 4. 18	Pengaruh Langsung antar Konstruk.....	100
Tabel 4. 19	Pengaruh Tidak Langsung antar Konstruk .....	101
Tabel 4. 20	Hasil Rekapitulasi Uji Hipotesi .....	102

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1	Kerangka Penelitian .....	66
Gambar 4. 1	Uji Hipotesis .....	99



# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang

Kompetensi sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu tantangan terbesar sebagai aspek keberlanjutan sebuah perusahaan (Wijoyo, Siagian, Junita, Sunarsi, Hayati, Widiyanti, Sapiun, Suherman & Amelya, 2021). Perusahaan perlu untuk selalu meningkatkan kualitas sumber daya manusianya untuk bisa tetap kompetitif dan *sustain* (Ellitan, 2002; Ratnamiasih, Govindaraju, Prihartono & Sudirman, 2012). Berkaitan dengan itu, fenomena tersebut tidak hanya terjadi pada sektor industri saja namun juga pada sektor lembaga pendidikan tinggi, seperti universitas (Adhar & Nababan, 2016). Hal ini dikarenakan universitas merupakan sektor penting untuk menghasilkan generasi penerus bangsa yang baik, yang selalu perlu untuk diperhatikan peningkatan kinerjanya (Adhar & Nababan, 2016).

Berkaitan dengan pemaparan sebelumnya, Indonesia memiliki setidaknya sebanyak 4.004 universitas 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 (EVirA LLDIKTI V, 2023). 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, 2023). Salah satu indikator kualitas universitas ini ditentukan dari kompetensi sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki oleh institusi tersebut. Semakin berkembangnya zaman, maka karyawan diharuskan untuk menjadi sumber daya manusia (SDM) yang tidak hanya kompeten melainkan juga kreatif untuk selalu meningkatkan kualitas pelayanan perusahaan (Adhar & 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 (Ritonga, Yulhendri & Susanti, 2021; Faiz & Purwati, 2021; Idris, 2020). *Employee creativity* atau kreativitas karyawan adalah kemampuan untuk menemukan solusi yang unik dan berbeda untuk masalah yang ada (Clarke, 2005). Kreativitas karyawan juga dapat diartikan sebagai ide baru yang imajinatif, estetik, fleksibel, dapat diintegrasikan, dapat dibedakan, dan efektif (Yahyaa & Sukarnob, 2021). *Employee creativity* merupakan hal yang harus selalu diasah dan dikembangkan (Ambarwati, 2021) terutama dalam perkembangan zaman seperti revolusi industri 4.0 masa kini. *Employee creativity* dikatakan dapat menghasilkan kontribusi besar bagi perusahaan, sehingga perusahaan dapat jauh lebih unggul dan kompetitif (Tang & 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 & Gilson, 2004; Mahdi, Sourchi & Liao, 2015).

Berkaitan dengan urgensi pentingnya *employee creativity* dalam organisasi, beberapa peneliti menyatakan bahwa *employee creativity* memiliki korelasi positif dengan *servant leadership* (Chen, Zada, Khan & Saba, 2022; Wang, Kang & Choi 2022; Yang, Liu & Gu, 2019). *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 *et al.*, 2019).

Berdasarkan pemaparan sebelumnya, diketahui bahwa 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 *et al.*, 2022). Selanjutnya, beberapa peneliti menyatakan bahwa *employee creativity* juga memiliki korelasi positif dengan *ethical leadership* (Li, Lu & Eliason, 2022; Shafique, Ahmad & Kalyar, 2020; Elqassaby, 2018). *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, Trevino & 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 *et al.*, 2020). Adapun keberlanjutan dan orientasi dari karyawan juga menjadi faktor pemicu dari hubungan ini (Elqassaby, 2018).

Berkaitan dengan adanya rujukan penelitian yang ditemukan sebelumnya, 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, Kumar, In'airat & Paramaiah, 2022). Hal ini dikarenakan *OCB* dapat memediasi pengaruh keduanya terhadap *employee creativity* (Qiu & Dooley, 2022; Gnankob, Ansong & Issau, 2022; Seth, Sethi, Yadav & Malik, 2022; Kusumaputri, Kumalasari & Husna, 2021; Nembr & Liu, 2021; Saravanan, 2018). Di samping *OCB* dapat memengaruhi *employee creativity* (Kusumaputri *et al.*, 2021; Saravanan, 2018), 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 *et al.*, 2005) *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*.

## 1.2 Rumusan Masalah

Dari uraian pada latar belakang, maka dapat disimpulkan rumusan masalah pada penelitian ini adalah masih terbatasnya riset empiris yang menyatakan bahwa *OCB* dapat memediasi pengaruh *servant leadership* dan *ethical leadership* terhadap kreativitas karyawan terutama di Indonesia.

## 1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka penulis mengidentifikasi pertanyaan inti dari penelitian ini yakni sebagai berikut:

1. Apakah *OCB* memiliki pengaruh positif terhadap kreativitas karyawan?
2. Apakah *servant leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *OCB*?
3. Apakah *servant leadership* memiliki pengaruh positif terhadap kreativitas karyawan?
4. Apakah *OCB* memediasi hubungan antara *servant leadership* dan kreativitas karyawan?
5. Apakah *ethical leadership* memiliki pengaruh positif terhadap kreativitas karyawan?
6. Apakah *ethical leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *OCB*?

7. Apakah *OCB* memediasi hubungan antara *ethical leadership* dan kreativitas karyawan?

#### 1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan tersebut, penulis berharap bahwa penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Untuk menguji pengaruh *OCB* terhadap kreativitas karyawan.
2. Untuk menguji pengaruh *servant leadership* terhadap *OCB*.
3. Untuk menguji pengaruh *servant leadership* terhadap kreativitas karyawan.
4. Untuk menguji pengaruh *OCB* memediasi hubungan antara *servant leadership* dan kreativitas karyawan.
5. Untuk menguji pengaruh *ethical leadership* terhadap kreativitas karyawan.
6. Untuk menguji pengaruh *ethical leadership* terhadap *OCB*.
7. Untuk menguji pengaruh *OCB* memediasi hubungan antara *ethical leadership* dan kreativitas karyawan.

#### 1.5 Manfaat Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah sebelumnya, penulis berharap bahwa penelitian ini dapat bermanfaat bagi berbagai pihak sesuai rincian berikut:

1. Bagi Institusi Pendidikan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kesadaran, pengetahuan, dan pemahaman yang lebih besar terkait urgensi dan bagaimana cara meningkatkan kreativitas karyawan melalui *servant leadership* dan *ethical leadership* dengan mediasi dari *OCB* pada institusi pendidikan.

2. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat mengasah kemampuan dalam berpikir dan menyelesaikan masalah terkait penelitian, serta memberikan wawasan baru bagi penulis yang segera turut berpartisipasi dalam dunia kerja.

3. Bagi Riset Mendatang

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi atau rujukan penelitian selanjutnya guna memperdalam kajian terkait kreativitas karyawan, mengembangkan topik atau model riset sejenis, serta memperkaya kajian ilmiah model penelitian yang digunakan dalam penelitian ini pada lembaga pendidikan tinggi.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 *Servant Leadership***

###### **1. Pengertian *Servant Leadership***

*Servant leadership* adalah gaya kepemimpinan yang didasari oleh perasaan tulus dari hati yang berkehendak untuk melayani karyawan (Autry, 1977; dalam Greenleaf, 2002). Adapun, *servant leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang berasal dari ketulusan atasan untuk berkehendak melayani bawahannya dalam bekerja (Waddell, 2006). *Servant leadership* merupakan model kepemimpinan yang dikembangkan untuk mengatasi krisis kepemimpinan seperti menurunnya kepercayaan bawahan terhadap atasan (Musakabe, 2004). 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.

###### **2. Karakteristik *Servant Leadership***

Gaya kepemimpinan *servant leadership* biasanya ditunjukkan dengan adanya pengarahan, pemberian motivasi, pemberdayaan, kerendahan hati, dan hubungan antar atasan kepada bawahan yang baik (Van Dierendonck, 2011). Selain itu, karyawan yang merasa diberdayakan dengan gaya kepemimpinan ini juga cenderung menunjukkan rasa percaya diri dan dampak langsung yang baik terhadap perusahaan mereka (Russell, 2016). Atasan yang mengadopsi gaya kepemimpinan ini juga akan terlihat sebagai sosok yang benar-benar peduli dengan bawahan, serta dapat menjadi panutan yang menginspirasi bagi bawahannya (Chon & Zoltan, 2019).

### 3. Indikator *Servant Leadership*

Ehrhart (2004) menjabarkan 12 indikator pengukuran *servant leadership* yakni sebagai berikut:

1. Di institusinya, atasan meluangkan waktu untuk membentuk hubungan yang berkualitas dengan karyawan.
2. Atasan mendorong terciptanya rasa kebersamaan di antara karyawan.
3. Keputusan dari atasan dipengaruhi oleh masukan karyawan.
4. Atasan berusaha mencapai kesepakatan di antara karyawan untuk keputusan penting.
5. Atasan sensitif terhadap tanggung jawab karyawan di luar tempat kerja.
6. Atasan memberikan prioritas pada pengembangan pribadi karyawan.
7. Di institusinya, atasan menekankan standar etika yang tinggi.
8. Atasan melakukan apa yang dia janjikan.
9. Atasan memiliki minat dan pengetahuan yang luas dalam mencari solusi terhadap suatu masalah.
10. Atasan membuat karyawan merasa bekerja sama dengannya demi kebaikan institusinya.
11. Atasan selalu mendorong karyawan untuk terlibat dalam kegiatan sosial dan pelayanan masyarakat di luar jam kerja.
12. Atasan menekankan pentingnya memberikan kontribusi kepada masyarakat.

#### 2.1.2 *Ethical Leadership*

##### 1. Pengertian *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 *et al.*, 2005). *Ethical leadership* juga dapat diartikan sebagai gaya kepemimpinan etis yang selalu mengedepankan etika dalam pekerjaannya (Trevino & Brown, 2004). *Ethical leadership* juga merupakan gabungan dari prinsip moral kerja yang etis sesuai norma (Khuntia & Suar, 2004).

## 2. Karakteristik *Ethical Leadership*

Brown *et al.* (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.

## 3. Indikator *Ethical Leadership*

Brown *et al.* (2005) menjabarkan 10 indikator pengukuran *ethical leadership* yakni sebagai berikut:

1. Atasan menjalani kehidupan pribadinya dengan beretika.
2. Atasan dengan karyawan membahas etika bisnis dan nilai-nilai.
3. Atasan mendisiplinkan karyawan yang melanggar standar etika di institusinya.
4. Atasan dapat dipercaya.
5. Atasan mendengarkan dengan cermat apa yang karyawan sampaikan.
6. Atasan membuat keputusan yang berimbang dan adil.
7. Atasan menjadi contoh yang baik dalam melakukan sesuatu dengan cara yang benar sesuai etika.
8. Atasan memperhatikan kebutuhan karyawan.

### 2.1.3 *Organizational Citizenship Behavior*

#### 1. *Pengertian 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 & 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 *et al.*, 2022). *OCB* juga dapat dikatakan sebagai aktivitas karyawan yang sukarela untuk terus berkontribusi pada organisasi (Colquitt, Le-Pine & Wesson, 2012). Oleh karena itu, dapat diartikan bahwa *OCB* merupakan bentuk kesukarelaan karyawan dalam meningkatkan kinerja perusahaan tanpa perlu adanya imbalan.

#### 2. *Dimensi Organizational Citizenship Behavior*

Organ (1988) menjabarkan 5 dimensi *OCB* yakni sebagai berikut:

1. *Altruisme (Altruism)*

Hal ini berkaitan dengan perilaku karyawan dalam membantu rekan kerja atau melaksanakan pekerjaan pribadi.

2. *Kesadaran (Conscientiousness)*

Hal ini berkaitan dengan perilaku karyawan yang didasari oleh ketulusan hati di luar deskripsi pekerjaan yang ditetapkan oleh perusahaan.

3. *Sportivitas (Sportmanship)*

Hal ini berkaitan dengan perilaku karyawan yang bersedia menoleransi segala kondisi dan situasi tanpa mengeluh.

4. *Sopan Santun (Courtesy)*

Hal ini berkaitan dengan perilaku karyawan yang sopan dan menghindari konflik interpersonal.

5. Kebajikan Sipil (*Civic Virtue*)

Hal ini berkaitan dengan perilaku karyawan yang berpartisipasi dan peduli terhadap keberlanjutan dari perusahaan.

**3. Indikator *Organizational Citizenship Behavior***

Cardona, Lawrence & Bentler (2004) menjabarkan 4 indikator pengukuran *OCB* yakni sebagai berikut:

1. Ketika karyawan memiliki beban kerja yang intensif, karyawan bekerja lembur dengan meminimalkan jam istirahat normal atau tetap tinggal di kantor lebih lama dari biasanya.
2. Karyawan sering memberikan pendapat untuk memperbaiki institusinya.
3. Karyawan sering melakukan pekerjaan lebih dari pada yang seharusnya dirinya dibayar.
4. Bahkan ketika tidak diwajibkan, karyawan berusaha membantu karyawan baru di kantornya.

**2.1.4 Kreativitas Karyawan**

**1. Pengertian Kreativitas Karyawan**

Secara harfiah, kreativitas berasal dari kata dasar **kreatif** yang berarti daya cipta (KBBI, 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, estetik, fleksibel, dapat diintegrasikan, dapat dibedakan, dan efektif (Yahyaa & Sukarnob, 2021). Karyawan dengan ide kreatif dapat dikembangkan untuk keuntungan perusahaan (Marasabessy & Santoso, 2014). Oleh karena itu, kreativitas karyawan dapat didefinisikan sebagai kemampuan karyawan untuk menemukan ide baru yang berguna bagi pekerjaannya.

## **2. Faktor Kreativitas Karyawan**

Prasetyo & Wibowo (2021) menjabarkan 4 faktor dari kreativitas karyawan yakni sebagai berikut:

1. **Pemikiran yang Lancar**

Hal ini berkaitan dengan kemampuan karyawan untuk secara benar dan efisien dapat menghasilkan banyak ide dengan cepat.

2. **Pemikiran yang Luwes**

Hal ini berkaitan dengan keahlian seorang karyawan yang dapat menghasilkan ide maupun gagasan dan dengan mudah memiliki ide-ide baru.

3. **Elaborasi**

Hal ini berkaitan dengan upaya karyawan yang dapat mengembangkan ide-ide secara lebih kreatif dan menarik.

4. **Orisinalitas**

Hal ini berkaitan dengan keahlian seseorang karyawan yang mampu memproduksi ide-ide menarik secara orisinal.

## **3. Indikator Kreativitas Karyawan**

Yang, Liu, & Gu (2017) menjabarkan 4 indikator pengukuran kreativitas karyawan yakni sebagai berikut:

1. Di institusinya, karyawan mengusulkan beberapa ide kreatif yang dapat meningkatkan kinerja.
2. Karyawan sering berpartisipasi dalam mengusulkan solusi kreatif untuk masalah di tempat kerjanya.
3. Karyawan terlibat dalam mengusulkan metode baru untuk menyelesaikan tugas kerja.
4. Karyawan menganggap bahwa dirinya dapat menyumbang ide kreatif.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

### 2.2.1 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kreativitas Karyawan

#### 1. Hanaysha (2023)

Penelitian berjudul “*Impact of Participative and Authoritarian Leadership on Employee Creativity: Organizational Citizenship Behavior as a Mediator*” bertujuan untuk meneliti pengaruh *participative leadership* dan *authoritarian leadership* terhadap kreativitas karyawan yang dimediasi oleh *OCB*. Pada penelitian ini juga disebutkan bahwa *OCB* seharusnya berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan. Hal ini juga yang menjadi salah satu hipotesis pada penelitian tersebut.

Hasil dari penelitian ini menyimpulkan 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 persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang sedang dilakukan sekarang berfokus pada variabel *OCB* dan kreativitas karyawan. Perbedaannya berada pada penambahan *participative leadership* dan *authoritarian leadership*.

#### 2. Kusumaputri *et al.* (2021)

Penelitian berjudul “*Perceived Organizational Support, OCB and Creative Behavior among Millennial Generation Start-up Employees*” bertujuan untuk meneliti pengaruh *OCB* sebagai variabel mediasi dari *perceived organizational support* terhadap kreativitas karyawan milenial. Pada penelitian ini juga disebutkan bahwa *OCB* seharusnya berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan milenial. Hal ini juga yang menjadi salah satu hipotesis pada penelitian tersebut.

Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dari *OCB* terhadap kreativitas karyawan milenial. Di mana disebutkan bahwa semakin tinggi *OCB* yang dibangun dari peningkatan

upah, pengapresiasian karyawan, maupun pemberian promosi dapat memacu peningkatan perilaku kreatif yang dimiliki oleh karyawan. Adapun persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang sedang dilakukan sekarang berfokus pada variabel *OCB* dan kreativitas karyawan. Perbedaannya berada pada penggunaan variabel *OCB* sebagai *mediator*, penambahan variabel *perceived organizational support*, dan objek penelitian yang hanya menargetkan karyawan milenial saja..

### 3. Saravanan (2018)

Penelitian berjudul “*Impact of Organizational Citizenship Behavior on Employee Creativity among the Employees of Information Technology Sector in Chennai*” bertujuan untuk meneliti pengaruh *OCB* terhadap kreativitas karyawan. Pada penelitian ini juga disebutkan bahwa *OCB* seharusnya berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan. Hal ini juga yang menjadi salah satu hipotesis pada penelitian tersebut.

Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dari *OCB* terhadap kreativitas karyawan. Di mana disebutkan bahwa *OCB* yang tumbuh dalam karyawan dapat membantu merangsang mereka dalam proses kreatif yang akan membantu organisasi untuk mendapatkan keuntungan tambahan. Adapun persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang sedang dilakukan sekarang berfokus pada variabel *OCB* dan kreativitas karyawan. Perbedaannya berada pada objek penelitian yang menargetkan karyawan di sektor *IT* di mana penulis bermaksud untuk mengujinya pada karyawan di sektor lembaga pendidikan tinggi.

**Tabel 2. 1**  
**Review Jurnal Hubungan *Organizational Citizenship Behavior***  
**terhadap Kreativitas Karyawan**

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil
1	<p>Hanaysha, J. R. (2023).  <i>Impact of Participative and Authoritarian Leadership on Employee Creativity: Organizational Citizenship Behavior as a Mediator.</i></p> <p>Publisher: <i>International Journal of Organization Theory &amp; Behavior.</i></p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel: 243 orang staf akademik dan administrasi di 6 universitas di Malaysia</p>	<p><i>Organizational Citizenship Behavior:</i> (Cardona <i>et al.</i>, 2004)</p> <p>Kreativitas Karyawan: (Yang <i>et al.</i>, 2017)</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dari <i>OCB</i> terhadap kreativitas karyawan. Di mana disebutkan bahwa karyawan dengan tingkat <i>OCB</i> tinggi memiliki kecenderungan yang lebih besar untuk berbagi keahlian dan memperdebatkan berbagai solusi potensial, yang mana hal tersebut dapat mendorong terciptanya ide kreatif.</p>
2	<p>Kusumaputri, E. S., Kumalasari, S. P., &amp; Husna, S. (2021).  <i>Perceived Organizational Support, OCB and Creativity Behavior among Millennial Generations Start-up Employees.</i></p> <p>Publisher: <i>Journal of Educational, Health and Community Psychology</i>, 10(2), 290–317.</p> <p>Metode: Kuantitatif</p>	<p><i>Organizational Citizenship Behavior:</i> (Organ, Podsakoff, &amp; McKenzie, 2006)</p> <p>Kreativitas Karyawan: (Oldham &amp; Cummings, 1996)</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dari <i>OCB</i> terhadap kreativitas karyawan. Di mana disebutkan bahwa semakin tinggi <i>OCB</i> yang dibangun dari peningkatan upah, pengapresiasian karyawan, maupun pemberian promosi dapat memacu peningkatan perilaku kreatif yang dimiliki oleh karyawan</p>

	Sampel: 157 orang karyawan generasi milenial pada perusahaan <i>start-up</i> Indonesia		
3	<p>Saravanan, K. (2018). <i>Impact of Organizational Citizenship Behavior on Employee Creativity among the Employees of Information Technology Sector in Chennai</i>.</p> <p>Publisher: <i>Journal of Emerging Technologies and Innovative Research</i>, 5(6).</p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel: 100 orang karyawan sektor IT di Chennai</p>	<p><i>Organizational Citizenship Behavior:</i> (Podsakoff &amp; MacKenzie, 2014)</p> <p>Kreativitas Karyawan: (Oldham &amp; Cummings, 1996)</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dari <i>OCB</i> terhadap kreativitas karyawan. Di mana disebutkan bahwa <i>OCB</i> yang tumbuh dalam karyawan dapat membantu merangsang mereka dalam proses kreatif yang akan membantu organisasi untuk mendapatkan keuntungan tambahan.</p>

### 2.2.2 Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

#### 1. Hermawan, Sunaryo, & Hardhienata (2023)

Penelitian berjudul “*Optimal Solution for OCB Improvement through Strengthening of Servant Leadership, Creativity, and Empowerment*” bertujuan untuk meneliti pengaruh *servant leadership*, kreativitas, dan pemberdayaan terhadap *OCB*. Pada penelitian ini juga disebutkan bahwa *servant leadership* seharusnya berpengaruh positif terhadap *OCB*. Hal ini juga yang menjadi salah satu hipotesis pada penelitian tersebut.

Hasil dari penelitian ini menyimpulkan 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 persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang sedang dilakukan sekarang berfokus pada variabel *servant leadership* dan *OCB*. Perbedaannya berada pada penambahan variabel kreativitas dan pemberdayaan.

## 2. Qiu & Dooley (2022)

Penelitian berjudul “*How Servant Leadership Affects Organizational Citizenship Behavior: The Moderating Roles of Perceived Procedural Justice and Trust*” bertujuan untuk meneliti pengaruh *perceived procedural justice* dan kepercayaan sebagai variabel mediasi dari *servant leadership* terhadap *OCB*. Pada penelitian ini juga disebutkan bahwa *servant leadership* seharusnya berpengaruh positif terhadap *OCB*. Hal ini juga yang menjadi salah satu hipotesis pada penelitian tersebut.

Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari *servant leadership* terhadap *OCB*. Di mana disebutkan 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. Adapun persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang sedang dilakukan sekarang berfokus pada variabel *servant leadership* dan *OCB*. Perbedaannya berada pada penambahan variabel *perceived procedural justice* dan kepercayaan sebagai variabel mediasi, dan objek penelitiannya menargetkan karyawan industri perhotelan di mana penulis bermaksud untuk mengujinya pada karyawan institusi pendidikan tinggi.

### 3. **Gnankob et al. (2022)**

Penelitian berjudul “*Servant Leadership and Organizational Citizenship Behaviour: The Role of Public Service Motivation and Length of Time Spent with The Leader*” bertujuan untuk meneliti pengaruh *servant leadership* terhadap *OCB* melalui motivasi layanan publik dan lama waktu dihabiskan bersama atasan sebagai variabel intervensi. Pada penelitian ini juga disebutkan bahwa *servant leadership* seharusnya berpengaruh positif terhadap *OCB*. Hal ini juga yang menjadi salah satu hipotesis pada penelitian tersebut.

Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari *servant leadership* terhadap *OCB*. Di mana disebutkan bahwa karyawan akan menunjukkan *OCB* jika karyawan percaya bahwa mereka memiliki dukungan kemampuan, kompetensi, dan kemandirian dari atasannya untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Adapun persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang sedang dilakukan sekarang berfokus pada variabel *servant leadership* dan *OCB*. Perbedaannya berada pada penambahan variabel motivasi layanan publik dan lama waktu dihabiskan bersama atasan sebagai variabel intervensi.

### 4. **Elche, Ruiz-Palomino, & Linuesa-Langreo (2020)**

Penelitian berjudul “*Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Empathy and Service Climate*” bertujuan untuk meneliti pengaruh *servant leadership* terhadap *OCB* melalui efek empati dan iklim pelayanan sebagai variabel mediasi. Pada penelitian ini juga disebutkan bahwa *servant leadership* seharusnya berpengaruh positif terhadap *OCB*. Hal ini juga yang menjadi salah satu hipotesis pada penelitian tersebut.

Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari *servant leadership* terhadap *OCB*. Di mana disebutkan bahwa *CEO* dan manajer sumber daya manusia (*SDM*) dapat mengadopsi gaya kepemimpinan ini melalui prosedur sumber daya manusia (*SDM*) formal seperti pada tahap perekrutan, pelatihan, dan sistem penghargaan.

Adapun persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang sedang dilakukan sekarang berfokus pada variabel *servant leadership* dan *OCB*. Perbedaannya berada pada penambahan variabel efek empati dan iklim pelayanan sebagai variabel mediasi.

#### **5. Ghalavi & Nastiezaie (2020)**

Penelitian berjudul “*Relationship of Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior with Mediation of Psychological Empowerment*” bertujuan untuk meneliti pengaruh *servant leadership* terhadap *OCB* melalui pemberdayaan psikologis sebagai variabel mediasi. Pada penelitian ini juga disebutkan bahwa *servant leadership* seharusnya berpengaruh positif terhadap *OCB*. Hal ini juga yang menjadi salah satu hipotesis pada penelitian tersebut.

Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari *servant leadership* terhadap *OCB*. Di mana disebutkan bahwa atasan dengan *servant leadership* menjadi panutan bagi karyawannya dalam hal berperilaku yang baik dan menginisiasi dimensi-dimensi *OCB* seperti altruisme, sportivitas, maupun lain sebagainya. Adapun persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang sedang dilakukan sekarang berfokus pada variabel *servant leadership* dan *OCB*. Perbedaannya berada pada penambahan variabel pemberdayaan psikologis sebagai variabel mediasi.

**Tabel 2. 2**  
**Review Jurnal Hubungan *Servant Leadership***  
**terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil
1	<p>Hermawan, A., Sunaryo, W., &amp; Hardhienata, S. (2023).</p> <p><i>Optimal Solution for OCB Improvement through Strengthening of Servant Leadership, Creativity, and Empowerment.</i></p> <p>Publisher: <i>Aptisi Transactions on Technopreneurship (ATT)</i>, 5(1), 11–25.</p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel: 168 orang guru SMK PGRI Bogor</p>	<p><i>Servant Leadership:</i> (Hermawan <i>et al.</i>, 2023)</p> <p><i>Organizational Citizenship Behavior:</i> (Organ, 1988)</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari <i>servant leadership</i> terhadap <i>OCB</i>. Di mana disebutkan bahwa semakin tinggi <i>servant leadership</i> yang dimiliki karyawan maka semakin tinggi juga <i>OCB</i>.</p>
2	<p>Qiu, S &amp; Dooley, L. (2022).</p> <p><i>How Servant Leadership Affects Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Roles of Perceived Procedural Justice and Trust.</i></p> <p>Publisher: <i>Leadership &amp; Organization Development Journal</i>, 43(3), 350–369.</p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel: 451 orang di perhotelan China</p>	<p><i>Servant Leadership:</i> (Qiu &amp; Dooley, 2019)</p> <p><i>Organizational Citizenship Behavior:</i> (Dimitriades, 2007)</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari <i>servant leadership</i> terhadap <i>OCB</i>. Di mana disebutkan 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 aturan bersifat fleksibel di sana sehingga dibutuhkan penyesuaian situasi aktual.</p>

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil
3	<p>Gnankob, R. I., Ansong, A., &amp; Issau, K. (2022).</p> <p><i>Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior: The Role of Public Service Motivation and Length of Time Spent with The Leader.</i></p> <p>Publisher: <i>International Journal of Public Sector Management</i>, 35(2), 236–253.</p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel: 328 orang karyawan majelis metropolitan di Ghana</p>	<p><i>Servant Leadership:</i> (Ehrhart, 2004)</p> <p><i>Organizational Citizenship Behavior:</i> (Podsakoff, MacKenzie, Moorman, &amp; Fetter, 1990)</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari <i>servant leadership</i> terhadap <i>OCB</i>. Di mana disebutkan bahwa karyawan akan menunjukkan <i>OCB</i> jika karyawan percaya bahwa mereka memiliki dukungan kemampuan, kompetensi, dan kemandirian dari atasannya untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.</p>
4	<p>Elche, D., Ruiz-Palomino, P., &amp; Linuesa-Langreo, J. (2020).</p> <p><i>Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Empathy and Service Climate.</i></p> <p>Publisher: <i>International Journal of Contemporary Hospitality Management</i>, 32(6), 2035–2053.</p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel: 343 orang supervisor dan 835 orang karyawan industri perhotelan Spanyol</p>	<p><i>Servant Leadership:</i> (Ehrhart, 2004)</p> <p><i>Organizational Citizenship Behavior:</i> (Lee &amp; Allen, 2002)</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari <i>servant leadership</i> terhadap <i>OCB</i>. Di mana disebutkan bahwa <i>CEO</i> dan manajer sumber daya manusia (<i>SDM</i>) dapat mengadopsi gaya kepemimpinan ini melalui prosedur sumber daya manusia (<i>SDM</i>) formal seperti pada tahap perekrutan, pelatihan, dan sistem penghargaan.</p>

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil
5	<p>Ghalavi, Z., &amp; Nastiezaie, N. (2020).</p> <p><i>Relationship of Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior with Mediation of Psychological Empowerment.</i></p> <p>Publisher: <i>Eurasian Journal of Educational Research</i>, 89, 241–264.</p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel: 281 guru di Zahedan</p>	<p><i>Servant Leadership:</i> (Gholipour, Pourezzat &amp; Hazrati, 2009)</p> <p><i>Organizational Citizenship Behavior:</i> (Podsakoff <i>et al.</i>, 1990)</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari <i>servant leadership</i> terhadap <i>OCB</i>. Di mana disebutkan bahwa atasan dengan <i>servant leadership</i> menjadi panutan bagi karyawannya dalam hal berperilaku yang baik dan menginisiasi dimensi-dimensi <i>OCB</i> seperti altruisme, sportivitas, maupun lain sebagainya.</p>

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

#### 1. Chen *et al.* (2022)

Penelitian berjudul “*How Does Servant Leadership Influences Creativity? Enhancing Employee Creativity via Creative Process Engagement and Knowledge Sharing*” bertujuan untuk meneliti pengaruh *servant leadership* terhadap kreativitas karyawan melalui *creative process engagement* dan pembagian pengetahuan sebagai variabel mediasi. Pada penelitian ini juga disebutkan bahwa *servant leadership* seharusnya berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan. Hal ini juga yang menjadi salah satu hipotesis pada penelitian tersebut.

Hasil dari penelitian ini menyimpulkan 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 persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang sedang dilakukan sekarang berfokus pada variabel *servant leadership* dan kreativitas karyawan. Perbedaannya berada pada penambahan variabel *creative process engagement* dan pembagian pengetahuan sebagai variabel mediasi.

## 2. Wang et al. (2022)

Penelitian berjudul “*Servant Leadership and Creativity: A Study of the Sequential Mediating Roles of Psychological Safety and Employee Well-Being*” bertujuan untuk meneliti pengaruh *servant leadership* terhadap kreativitas karyawan melalui keamanan psikologis dan kesejahteraan karyawan sebagai variabel mediasi. Pada penelitian ini juga disebutkan bahwa *servant leadership* seharusnya berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan. Hal ini juga yang menjadi salah satu hipotesis pada penelitian tersebut.

Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari *servant leadership* terhadap kreativitas karyawan. Di mana disebutkan bahwa keamanan psikologis dan kesejahteraan karyawan yang terjaga akan memicu perkembangan kreativitas karyawan yang ada di Inggris. Adapun persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang sedang dilakukan sekarang berfokus pada variabel *servant leadership* dan kreativitas karyawan. Perbedaannya berada pada penambahan variabel keamanan psikologis dan kesejahteraan karyawan sebagai variabel mediasi.

## 3. Yang et al. (2019)

Penelitian berjudul “*Servant Leadership and Employee Creativity: The Roles of Empowerment and Work-Family Conflict*” bertujuan untuk meneliti pengaruh *servant leadership* terhadap kreativitas karyawan melalui pemberdayaan dan konflik pekerjaan-rumah sebagai variabel mediasi. Pada penelitian ini juga disebutkan bahwa *servant leadership*

seharusnya berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan. Hal ini juga yang menjadi salah satu hipotesis pada penelitian tersebut.

Hasil dari penelitian ini menyimpulkan 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. Adapun persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang sedang dilakukan sekarang berfokus pada variabel *servant leadership* dan kreativitas karyawan. Perbedaannya berada pada penambahan variabel pemberdayaan dan konflik pekerjaan-rumah sebagai variabel mediasi.

**Tabel 2. 3**  
**Review Jurnal Hubungan *Servant Leadership* terhadap Kreativitas Karyawan**

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil
1	<p>Chen, M., Zada, M., Khan, J., &amp; Saba, N. U. (2022).</p> <p><i>How Does Servant Leadership Influences Creativity? Enhancing Employee Creativity via Creative Process Engagement and Knowledge Sharing.</i></p> <p>Publisher: <i>Frontiers in Psychology</i>, 13.</p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel: 242 karyawan dan 57 manajer perusahaan publik di China</p>	<p><i>Servant Leadership:</i> (Liden, Wayne, Liao &amp; Meuser, 2014)</p> <p>Kreativitas Karyawan: (Farmer, Tierney &amp; Kung-Mcintyre, 2003)</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari <i>servant leadership</i> terhadap kreativitas karyawan. Di mana disebutkan bahwa atasan dengan <i>servant leadership</i> 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.</p>

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil
2	<p data-bbox="352 349 671 416">Wang, W., Kang, S., &amp; Choi, S. B. (2022).</p> <p data-bbox="352 461 663 685"><i>Servant Leadership and Creativity: A Study of the Sequential Mediating Roles of Psychological Safety and Employee Well-Being.</i></p> <p data-bbox="352 730 632 797">Publisher: <i>Frontiers in Psychology</i>, 12.</p> <p data-bbox="352 842 600 875">Metode: Kuantitatif</p> <p data-bbox="352 920 671 1032">Sampel: 252 karyawan yang direkrut secara Online di Inggris</p>	<p data-bbox="687 349 999 416"><i>Servant Leadership:</i> (Liden <i>et al.</i>, 2014)</p> <p data-bbox="687 461 999 573">Kreativitas Karyawan: (Neubert, Hunter &amp; Tolentino, 2016)</p>	<p data-bbox="1015 349 1351 842">Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari <i>servant leadership</i> terhadap kreativitas karyawan. Di mana disebutkan bahwa keamanan psikologis dan kesejahteraan karyawan yang terjaga akan memicu perkembangan kreativitas karyawan yang ada di Inggris.</p>
3	<p data-bbox="352 1050 671 1117">Yang, J, Liu, H., &amp; Gu, J. (2019).</p> <p data-bbox="352 1162 663 1352"><i>Servant Leadership and Employee Creativity: The Roles of Empowerment and Work-Family Conflict.</i></p> <p data-bbox="352 1397 584 1464">Publisher: <i>Current Psychology</i>.</p> <p data-bbox="352 1509 600 1543">Metode: Kuantitatif</p> <p data-bbox="352 1588 671 1655">Sampel: 460 orang karyawan bank di China</p>	<p data-bbox="687 1050 999 1117"><i>Servant Leadership:</i> (Ehrhart, 2004)</p> <p data-bbox="687 1162 999 1229">Kreativitas Karyawan: (Baer &amp; Oldham, 2006)</p>	<p data-bbox="1015 1050 1351 1543">Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari <i>servant leadership</i> terhadap kreativitas karyawan. Di mana disebutkan bahwa adanya atasan dengan gaya kepemimpinan ini akan menumbuhkan iklim pemberdayaan yang dapat meningkatkan kreativitas karyawan.</p>

## 2.2.4 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Memediasi Hubungan antara *Servant Leadership* terhadap Kreativitas Karyawan

### 1. Hermawan *et al.* (2023)

Penelitian berjudul “*Optimal Solution for OCB Improvement through Strengthening of Servant Leadership, Creativity, and Empowerment*” bertujuan untuk meneliti pengaruh *servant leadership*, kreativitas, dan pemberdayaan terhadap *OCB*. Pada penelitian ini juga disebutkan bahwa *servant leadership* seharusnya berpengaruh positif terhadap *OCB*. Hal ini juga yang menjadi salah satu hipotesis pada penelitian tersebut. Adapun hubungan hipotesis yang dimaksud merupakan *direct effect*.

Hasil dari penelitian ini menyimpulkan 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 persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang sedang dilakukan sekarang berfokus pada hubungan langsung *servant leadership* terhadap *OCB*. Perbedaannya berada pada penambahan variabel kreativitas dan pemberdayaan.

### 2. Qiu & Dooley (2022)

Penelitian berjudul “*How Servant Leadership Affects Organizational Citizenship Behavior: The Moderating Roles of Perceived Procedural Justice and Trust*” bertujuan untuk meneliti pengaruh *perceived procedural justice* dan kepercayaan sebagai variabel mediasi dari *Servant leadership* terhadap *OCB*. Pada penelitian ini juga disebutkan bahwa *servant leadership* seharusnya berpengaruh positif terhadap *OCB*. Hal ini juga yang menjadi salah satu hipotesis pada penelitian tersebut. Adapun hubungan hipotesis yang dimaksud merupakan *direct effect*.

Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari *servant leadership* terhadap *OCB*. Di mana disebutkan 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. Adapun persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang sedang dilakukan sekarang berfokus pada variabel *servant leadership* dan *OCB*. Perbedaannya berada pada penambahan variabel *perceived procedural justice* dan kepercayaan sebagai variabel mediasi.

### 3. Gnankob *et al.* (2022)

Penelitian berjudul “*Servant Leadership and Organizational Citizenship Behaviour: The Role of Public Service Motivation and Length of Time Spent with The Leader*” bertujuan untuk meneliti pengaruh *servant leadership* terhadap *OCB* melalui motivasi layanan publik dan lama waktu dihabiskan bersama atasan sebagai variabel intervensi. Pada penelitian ini juga disebutkan bahwa *servant leadership* seharusnya berpengaruh positif terhadap *OCB*. Hal ini juga yang menjadi salah satu hipotesis pada penelitian tersebut. Adapun hubungan hipotesis yang dimaksud merupakan *direct effect*.

Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari *servant leadership* terhadap *OCB*. Di mana disebutkan bahwa karyawan akan menunjukkan *OCB* jika karyawan percaya bahwa mereka memiliki dukungan kemampuan, kompetensi, dan kemandirian dari atasannya untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Adapun persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang sedang dilakukan sekarang berfokus pada variabel *servant leadership* dan *OCB*. Perbedaannya berada pada penambahan variabel motivasi layanan publik dan lama waktu dihabiskan bersama atasan sebagai variabel intervensi.

#### 4. Kusumaputri et al. (2021)

Penelitian berjudul “*Perceived Organizational Support, OCB and Creative Behavior among Millennial Generation Start-up Employees*” bertujuan untuk meneliti pengaruh *organizational citizenship behavior* sebagai variabel mediasi dari *perceived organizational support* terhadap kreativitas karyawan milenial. Pada penelitian ini juga disebutkan bahwa *OCB* seharusnya berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan milenial. Hal ini juga yang menjadi salah satu hipotesis pada penelitian tersebut. Adapun hubungan hipotesis yang dimaksud merupakan *direct effect*.

Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dari *OCB* terhadap kreativitas karyawan milenial. Di mana disebutkan bahwa semakin tinggi *OCB* yang dibangun dari peningkatan upah, pengapresiasian karyawan, maupun pemberian promosi dapat memacu peningkatan perilaku kreatif yang dimiliki oleh karyawan. Adapun persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang sedang dilakukan sekarang berfokus pada variabel *OCB* dan kreativitas karyawan. Perbedaannya berada pada penambahan variabel *perceived organizational support*.

#### 5. Saravanan (2018)

Penelitian berjudul “*Impact of Organizational Citizenship Behavior on Employee Creativity among the Employees of Information Technology Sector in Chennai*” bertujuan untuk meneliti pengaruh *OCB* terhadap kreativitas karyawan. Pada penelitian ini juga disebutkan bahwa *OCB* seharusnya berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan. Hal ini kemudian juga yang menjadi salah satu hipotesis pada penelitian tersebut. Adapun hubungan hipotesis yang dimaksud merupakan *direct effect*.

Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dari *OCB* terhadap kreativitas karyawan. Di mana disebutkan bahwa *OCB* yang tumbuh dalam karyawan dapat merangsang mereka dalam proses kreatif untuk mendapatkan keuntungan tambahan bagi

organisasi. Adapun persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang sedang dilakukan sekarang berfokus pada variabel *OCB* dan kreativitas karyawan. Perbedaannya berada pada objek penelitian yang menargetkan karyawan di sektor *IT* di mana penulis bermaksud untuk mengujinya pada karyawan di sektor lembaga pendidikan tinggi.

**Tabel 2. 4**  
**Review Jurnal Hubungan Mediasi *Organizational Citizenship Behavior* pada Hubungan antara *Servant Leadership* dan Kreativitas Karyawan**

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil
1	<p>Hermawan, A., Sunaryo, W., &amp; Hardhienata, S. (2023).</p> <p><i>Optimal Solution for OCB Improvement through Strengthening of Servant Leadership, Creativity, and Empowerment.</i></p> <p>Publisher: Aptisi  <i>Transactions on Technopreneurship (ATT)</i>, 5(1), 11–25.</p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel: 168 orang guru SMK PGRI Bogor</p>	<p><i>Servant Leadership:</i> (Hermawan <i>et al.</i>, 2023)</p> <p><i>Organizational Citizenship Behavior:</i> (Organ, 1988)</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari <i>servant leadership</i> terhadap <i>OCB</i>. Di mana disebutkan bahwa semakin tinggi <i>servant leadership</i> yang dimiliki karyawan maka semakin tinggi juga <i>OCB</i>.</p>
2	<p>Qiu, S &amp; Dooley, L. (2022).</p> <p><i>How Servant Leadership Affects Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Roles of Perceived Procedural Justice and Trust.</i></p>	<p><i>Servant Leadership:</i> (Qiu &amp; Dooley, 2019)</p> <p><i>Organizational Citizenship Behavior:</i> (Dimitriades, 2007)</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari <i>servant leadership</i> terhadap <i>OCB</i>. Di mana disebutkan bahwa karyawan di perusahaan China umumnya mengandalkan atasan mereka untuk</p>

	<p>Publisher: <i>Leadership &amp; Organization Development Journal</i>, 43(3), 350–369.</p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel: 451 orang karyawan di industri perhotelan China</p>		<p>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.</p>
3	<p>Gnankob, R. I., Ansong, A., &amp; Issau, K. (2022).</p> <p><i>Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior: The Role of Public Service Motivation and Length of Time Spent with The Leader.</i></p> <p>Publisher: <i>International Journal of Public Sector Management</i>, 35(2), 236–253.</p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel: 328 karyawan majelis di Ghana</p>	<p><i>Servant Leadership:</i> (Ehrhart, 2004)</p> <p><i>Organizational Citizenship Behavior:</i> (Podsakoff et al., 1990)</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari <i>servant leadership</i> terhadap <i>OCB</i>. Di mana disebutkan bahwa karyawan akan menunjukkan <i>OCB</i> jika karyawan percaya bahwa mereka memiliki dukungan kemampuan, kompetensi, dan kemandirian dari atasannya untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.</p>

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil
4	<p>Kusumaputri, E. S., Kumalasari, S. P., &amp; Husna, S. (2021).</p> <p><i>Perceived Organizational Support, OCB and Creativity Behavior among Millennial Generations Start-up Employees.</i></p> <p>Publisher: <i>Journal of Educational, Health and Community Psychology</i>, 10(2), 290–317.</p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel: 157 orang karyawan generasi milenial pada perusahaan <i>start-up</i> Indonesia</p>	<p><i>Organizational Citizenship Behavior:</i> (Organ <i>et al.</i>, 2006)</p> <p>Kreativitas Karyawan: (Oldham &amp; Cummings, 1996)</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dari <i>OCB</i> terhadap kreativitas karyawan. Di mana disebutkan bahwa semakin tinggi <i>OCB</i> yang dibangun dari peningkatan upah, pengapresiasian karyawan, maupun pemberian promosi dapat memacu peningkatan perilaku kreatif yang dimiliki oleh karyawan</p>
5	<p>Saravanan, K. (2018).</p> <p><i>Impact of Organizational Citizenship Behavior on Employee Creativity among the Employees of Information Technology Sector in Chennai.</i></p> <p>Publisher: <i>Journal of Emerging Technologies and Innovative Research</i>, 5(6).</p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel: 100 orang karyawan sektor <i>IT</i> di Chennai</p>	<p><i>Organizational Citizenship Behavior:</i> (Podsakoff <i>et al.</i>, 1990)</p> <p>Kreativitas Karyawan: (Oldham &amp; Cummings, 1996)</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dari <i>OCB</i> terhadap kreativitas karyawan. Di mana disebutkan bahwa <i>OCB</i> yang tumbuh dalam karyawan dapat merangsang mereka dalam proses kreatif untuk mendapatkan keuntungan tambahan bagi organisasi</p>

## 2.2.5 Pengaruh *Ethical Leadership* terhadap Kreativitas Karyawan

### 1. Li *et al.* (2022)

Penelitian berjudul “*How Does Ethical Leadership Enhance Employee Creativity during the COVID-19 Pandemic in China*” bertujuan untuk meneliti pengaruh *ethical leadership* terhadap kreativitas karyawan melalui *organizational ethical climate* dan *leader-member exchange* sebagai variabel mediasi. Pada penelitian ini juga disebutkan bahwa *ethical leadership* seharusnya berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan. Hal ini juga yang menjadi salah satu hipotesis pada penelitian tersebut.

Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari *ethical leadership* terhadap kreativitas karyawan. Adapun persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang sedang dilakukan sekarang berfokus pada variabel *ethical leadership* dan kreativitas karyawan. Perbedaannya berada pada penambahan variabel *organizational ethical climate* dan *leader-member exchange* sebagai variabel mediasi.

### 2. Shafique *et al.* (2020)

Penelitian berjudul “*How Ethical Leadership Influences Creativity and Organizational Innovation, Examining the Underlying Mechanisms*” bertujuan untuk meneliti pengaruh *ethical leadership* terhadap inovasi organisasi melalui kreativitas karyawan sebagai variabel mediasi serta pembagian pengetahuan, motivasi intrinsik, dan pemberdayaan psikologis sebagai variabel moderasi. Pada penelitian ini juga disebutkan bahwa *ethical leadership* seharusnya berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan. Hal ini juga yang menjadi salah satu hipotesis pada penelitian tersebut.

Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari *ethical leadership* terhadap kreativitas karyawan. Di mana disebutkan 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. Adapun persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang sedang dilakukan sekarang berfokus pada variabel *ethical leadership* dan kreativitas karyawan. Perbedaannya berada pada penambahan variabel pembagian pengetahuan, motivasi intrinsik, dan pemberdayaan psikologis sebagai variabel moderasi serta penggunaan variabel kreativitas karyawan sebagai variabel mediasi.

### 3. Elqassaby (2018)

Penelitian berjudul “*The Effect of Ethical Leadership on Employee Creativity*” bertujuan untuk meneliti pengaruh *ethical leadership* terhadap kreativitas karyawan. Pada penelitian ini juga disebutkan bahwa *ethical leadership* seharusnya berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan. Hal ini juga yang menjadi salah satu hipotesis pada penelitian tersebut.

Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari *ethical leadership* terhadap kreativitas karyawan. Di mana disebutkan bahwa korelasi *ethical leadership* terhadap kreativitas karyawan yang paling besar dipengaruhi oleh adanya fokus keberlanjutan dan orientasi dari karyawan terhadap kreativitas. Adapun persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang sedang dilakukan sekarang berfokus pada variabel *ethical leadership* dan kreativitas karyawan. Perbedaannya berada objek penelitian yang menargetkan karyawan perusahaan *IT* di mana penulis bermaksud untuk menguji penelitian ini pada karyawan sektor lembaga pendidikan tinggi.

**Tabel 2. 5**  
**Review Jurnal Hubungan *Ethical Leadership* terhadap Kreativitas Karyawan**

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil
1	<p>Li, G., Lu, Y., &amp; Eliason, R. G. (2022).</p> <p><i>How Does Ethical Leadership Enhance Employee Creativity during the COVID-19 Pandemic in China.</i></p> <p>Publisher: <i>Ethics &amp; Behavior</i>, 32(6), 532–548.</p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel: 308 orang <i>supervisor</i> perusahaan <i>high-tech</i> di China</p>	<p><i>Ethical Leadership:</i> (Brown <i>et al.</i>, 2005)</p> <p>Kreativitas Karyawan: (Zhou &amp; George, 2001)</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari <i>ethical leadership</i> terhadap kreativitas karyawan.</p>
2	<p>Shafique, I., Ahmad, B., &amp; Kalyar, M. N. (2020).</p> <p><i>How Ethical Leadership Influences Creativity and Organizational Innovation, Examining the Underlying Mechanisms.</i></p> <p>Publisher: <i>European Journal of Innovation Management</i>, 23(1), 114–133.</p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel: 322 orang karyawan perusahaan IT kecil di Pakistan</p>	<p><i>Ethical Leadership:</i> (Brown <i>et al.</i>, 2005)</p> <p>Kreativitas Karyawan: (Zhou &amp; George, 2001)</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari <i>ethical leadership</i> terhadap kreativitas karyawan. Di mana disebutkan bahwa pengaruh <i>ethical leadership</i> terhadap kreativitas karyawan dapat dilakukan melalui faktor pemberdayaan psikologis dan pembagian pengetahuan. Namun, hal ini tidak berpengaruh melalui faktor motivasi intrinsik.</p>

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil
3	<p>Elqassaby, H. K. (2018). <i>The Effect of Ethical Leadership on Employee Creativity.</i> Publisher: <i>International Journal of Economics &amp; Management Sciences</i>, 7(5). Metode: Kuantitatif Sampel: 197 orang karyawan Saudi Telecom Company di Dammam</p>	<p><i>Ethical Leadership:</i> (Kalshoven, Den &amp; De, 2011)  Kreativitas Karyawan: (Zhou &amp; George, 2001)</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari <i>ethical leadership</i> terhadap kreativitas karyawan. Di mana disebutkan bahwa korelasi <i>ethical leadership</i> terhadap kreativitas karyawan yang paling besar dipengaruhi oleh adanya fokus keberlanjutan dan orientasi dari karyawan terhadap kreativitas.</p>

## 2.2.6 Pengaruh *Ethical Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

### 1. Seth *et al.* (2022)

Penelitian berjudul “*Is Ethical Leadership Accentuated by Perceived Justice?: Communicating its Relationship with Organizational Citizenship Behavior and Turnover Intention*” bertujuan untuk meneliti pengaruh *ethical leadership* terhadap *OCB* dan *turnover intention* melalui *procedural justice* sebagai variabel mediasi. Pada penelitian ini juga disebutkan bahwa *ethical leadership* seharusnya berpengaruh positif terhadap *OCB*. Hal ini juga yang menjadi salah satu hipotesis pada penelitian tersebut.

Hasil dari penelitian ini menyimpulkan 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 persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang sedang dilakukan sekarang berfokus pada variabel *ethical leadership* dan *OCB*. Perbedaannya berada pada penambahan variabel *turnover intention* dan *procedural justice*.

## 2. Huang, Qiu, Yang, & Deng (2021)

Penelitian berjudul “*Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Mediation of Trust and Psychological Well-Being*” bertujuan untuk meneliti pengaruh *ethical leadership* terhadap *OCB* melalui kepercayaan dan *psychological well-being* sebagai variabel mediasi. Pada penelitian ini juga disebutkan bahwa *ethical leadership* seharusnya berpengaruh positif terhadap *OCB*. Hal ini juga yang menjadi salah satu hipotesis pada penelitian tersebut.

Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan dari *ethical leadership* terhadap *OCB*. Adapun persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang sedang dilakukan sekarang berfokus pada variabel *ethical leadership* dan *OCB*. Perbedaannya berada pada penambahan variabel kepercayaan dan *psychological well-being* sebagai variabel mediasi.

## 3. Nemr & Liu (2021)

Penelitian berjudul “*The Impact of Ethical Leadership on Organizational Citizenship Behaviors: Moderating Role of Organizational Cynicism*” bertujuan untuk meneliti pengaruh *ethical leadership* terhadap *OCB* melalui *organizational cynicism* sebagai variabel moderasi. Pada penelitian ini juga disebutkan bahwa *ethical leadership* seharusnya berpengaruh positif terhadap *OCB*. Hal ini juga yang menjadi salah satu hipotesis pada penelitian tersebut.

Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari *ethical leadership* terhadap *OCB*. Di mana disebutkan 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. Adapun persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang sedang dilakukan sekarang berfokus pada variabel *ethical leadership* dan *OCB*. Perbedaannya berada pada penambahan variabel *organizational cynicism* sebagai variabel moderasi.

#### 4. Shareef & Atan (2019)

Penelitian berjudul “*The Influence of Ethical Leadership on Academic Employees’ Organizational Citizenship Behavior and Turnover Intention, Mediating Role of Intrinsic Motivation*” bertujuan untuk meneliti pengaruh *ethical leadership* terhadap *OCB* dan *turnover intention* melalui *intrinsic motivation* sebagai variabel mediasi. Pada penelitian ini juga disebutkan bahwa *ethical leadership* seharusnya berpengaruh positif terhadap *OCB*. Hal ini juga yang menjadi salah satu hipotesis pada penelitian tersebut.

Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari *ethical leadership* terhadap *OCB*. Di mana disebutkan bahwa *ethical leadership* meningkatkan *OCB* yang bersifat individual maupun organisasional pada karyawan. Adapun persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang sedang dilakukan sekarang berfokus pada variabel *ethical leadership* dan *OCB*. Perbedaannya berada pada penambahan variabel *turnover intention* dan penggunaan variabel *intrinsic motivation* sebagai variabel mediasi.

#### 5. Gerpott, Quaquebeke, Schlamp, & Voelpel (2019)

Penelitian berjudul “*An Identity Perspective on Ethical Leadership to Explain Organizational Citizenship Behavior: The Interplay of Follower Moral Identity and Leader Group Prototypically*” bertujuan untuk meneliti pengaruh *ethical leadership* terhadap *OCB* melalui *moral identity* sebagai variabel mediasi dan *leader group prototypically* sebagai variabel moderasi. Pada penelitian ini juga disebutkan bahwa *ethical leadership*

seharusnya berpengaruh positif terhadap *OCB*. Hal ini juga yang menjadi salah satu hipotesis pada penelitian tersebut.

Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari *ethical leadership* terhadap *OCB*. Di mana disebutkan bahwa *ethical leadership* dapat meningkatkan *OCB* melalui identitas moral karyawan dan kondisi di mana atasan merupakan panutan karyawan. Adapun persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang sedang dilakukan sekarang berfokus pada variabel *ethical leadership* dan *OCB*. Perbedaannya berada pada penambahan variabel *moral identity* sebagai variabel mediasi dan *leader group prototypically* sebagai variabel moderasi.

**Tabel 2. 6**  
**Review Jurnal Hubungan *Ethical Leadership***  
**terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil
1	<p>Seth, M., Sethi, D., Yadav, L. K., &amp; Malik, N. (2022).</p> <p><i>Is Ethical Leadership Accentuated by Perceived Justice?: Communicating its Relationship with Organizational Citizenship Behavior and Turnover Intention.</i></p> <p>Publisher: <i>Corporate Communications: An International Journal</i>, 27(4), 705–723.</p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel: 306 orang sektor finansial di India</p>	<p><i>Ethical Leadership:</i> (Brown <i>et al.</i>, 2005)</p> <p><i>Organizational Citizenship Behavior:</i> (Lee &amp; Allen, 2002)</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari <i>ethical leadership</i> terhadap <i>OCB</i>. Di mana disebutkan bahwa karyawan merasakan keadilan dalam proses dan prosedur pengambilan keputusan oleh atasan yang mengadopsi <i>ethical leadership</i>. Selain itu, karyawan juga ternyata cenderung menunjukkan sisi <i>OCB</i> akibat hal tersebut.</p>

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil
2	<p>Huang, N., Qiu, S., Yang, S., &amp; Deng, R. (2021).</p> <p><i>Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Mediation of Trust and Psychological Well-Being.</i></p> <p>Publisher: <i>Psychology Research and Behavior Management</i>, 14, 655-664.</p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel: 495 orang suster di rumah sakit India</p>	<p><i>Ethical Leadership:</i> (Brown <i>et al.</i>, 2005)</p> <p><i>Organizational Citizenship Behavior:</i> (Dimitriades, 2007)</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan dari <i>ethical leadership</i> terhadap <i>OCB</i>.</p>
3	<p>Nemr, M. A. A. &amp; Liu, Y. (2021).</p> <p><i>The Impact of Ethical Leadership on Organizational Citizenship Behaviors: Moderating Role of Organizational Cynicism.</i></p> <p>Publisher: <i>Cogent Business &amp; Management</i>, 8.</p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel: 400 orang karyawan fakultas dan asistennya di Sahag University, Mesir</p>	<p><i>Ethical Leadership:</i> (Brown <i>et al.</i>, 2005)</p> <p><i>Organizational Citizenship Behavior:</i> (Podsakoff <i>et al.</i>, 1990)</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari <i>ethical leadership</i> terhadap <i>OCB</i>. Di mana disebutkan bahwa <i>ethical leadership</i> mengembangkan setiap elemen <i>OCB</i> yakni altruisme, kesadaran, sportivitas, sopan santun, dan kebajikan sipil. Oleh karena itu, dengan menciptakan iklim <i>ethical leadership</i>, maka karyawan akan berkontribusi efektivitas organisasi. Kontribusi positif ini menunjukkan perilaku beradab.</p>

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil
4	<p>Shareef, R. A., &amp; Atan, T. (2019).</p> <p><i>The Influence of Ethical Leadership on Academic Employees Organizational Citizenship Behavior and Turnover Intention Mediating Role of Intrinsic Motivation.</i></p> <p>Publisher: <i>Management Decision</i>, 57(3), 583–605.</p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel: 351 orang karyawan 3 universitas di Kurdistan, Iraq</p>	<p><i>Ethical Leadership:</i> (Brown <i>et al.</i>, 2005)</p> <p><i>Organizational Citizenship Behavior:</i> (Williams &amp; Anderson, 1991)</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari <i>ethical leadership</i> terhadap <i>OCB</i>. Di mana disebutkan bahwa <i>ethical leadership</i> meningkatkan <i>OCB</i> yang bersifat individual maupun organisasional pada karyawan.</p>
5	<p>Gerpott, F. H., Quaquebeke, N. V., Schlamp, S., &amp; Voelpel, S. C. (2019).</p> <p><i>An Identity Perspective on Ethical Leadership to Explain Organizational Citizenship Behavior: The Interplay of Follower Moral Identity and Leader Group Prototypically.</i></p> <p>Publisher: <i>Journal Business Ethics</i>, 156, 1063–1078.</p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel: 138 orang karyawan yang bekerja di Amerika Serikat</p>	<p><i>Ethical Leadership:</i> (Brown <i>et al.</i>, 2005)</p> <p><i>Organizational Citizenship Behavior:</i> (Williams &amp; Anderson, 1991)</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari <i>ethical leadership</i> terhadap <i>OCB</i>. Di mana disebutkan bahwa <i>ethical leadership</i> dapat meningkatkan <i>OCB</i> melalui identitas moral karyawan dan kondisi di mana atasan merupakan panutan karyawan.</p>

## 2.2.7 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Memediasi Hubungan antara *Ethical Leadership* terhadap Kreativitas Karyawan

### 1. Seth *et al.* (2022)

Penelitian berjudul “*Is Ethical Leadership Accentuated by Perceived Justice?: Communicating its Relationship with Organizational Citizenship Behavior and Turnover Intention*” bertujuan untuk meneliti pengaruh *ethical leadership* terhadap *OCB* dan *turnover intention* melalui *procedural justice* sebagai variabel mediasi. Pada penelitian ini juga disebutkan bahwa *ethical leadership* seharusnya berpengaruh positif terhadap *OCB*. Hal ini juga yang menjadi salah satu hipotesis pada penelitian tersebut. Adapun hubungan hipotesis yang dimaksud merupakan *direct effect*.

Hasil dari penelitian ini menyimpulkan 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 persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang sedang dilakukan sekarang berfokus pada variabel *ethical leadership* dan *OCB*. Perbedaannya berada pada penambahan variabel *turnover intention* dan *procedural justice*.

### 2. Nemr & Liu (2021)

Penelitian berjudul “*The Impact of Ethical Leadership on Organizational Citizenship Behaviors: Moderating Role of Organizational Cynicism*” bertujuan untuk meneliti pengaruh *ethical leadership* terhadap *OCB* melalui *organizational cynicism* sebagai variabel moderasi. Pada penelitian ini juga disebutkan bahwa *ethical leadership* seharusnya berpengaruh positif terhadap *OCB*. Hal ini juga yang menjadi salah satu hipotesis pada penelitian tersebut. Adapun hubungan hipotesis yang dimaksud merupakan *direct effect*.

Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari *ethical leadership* terhadap *OCB*. Di mana disebutkan 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. Adapun persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang sedang dilakukan sekarang berfokus pada variabel *ethical leadership* dan *OCB*. Perbedaannya berada pada penambahan variabel *organizational cynicism* sebagai variabel moderasi.

### 3. Gerpott et al. (2019)

Penelitian berjudul “*An Identity Perspective on Ethical Leadership to Explain Organizational Citizenship Behavior: The Interplay of Follower Moral Identity and Leader Group Prototypically*” bertujuan untuk meneliti pengaruh *ethical leadership* terhadap *OCB* melalui *moral identity* sebagai variabel mediasi dan *leader group prototypically* sebagai variabel moderasi. Pada penelitian ini juga disebutkan bahwa *ethical leadership* seharusnya berpengaruh positif terhadap *OCB*. Hal ini juga yang menjadi salah satu hipotesis pada penelitian tersebut.

Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari *ethical leadership* terhadap *OCB*. Di mana disebutkan bahwa *ethical leadership* dapat meningkatkan *OCB* melalui identitas moral karyawan dan kondisi di mana atasan merupakan panutan karyawan. Adapun persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang sedang dilakukan sekarang berfokus pada variabel *ethical leadership* dan *OCB*. Perbedaannya berada pada penambahan variabel *moral identity* sebagai variabel mediasi dan *leader group prototypically* sebagai variabel moderasi.

#### 4. Kusumaputri *et al.* (2021)

Penelitian berjudul “*Perceived Organizational Support, OCB and Creative Behavior among Millennial Generation Start-up Employees*” bertujuan untuk meneliti pengaruh *OCB* sebagai variabel mediasi dari *perceived organizational support* terhadap kreativitas karyawan milenial. Pada penelitian ini juga disebutkan bahwa *OCB* seharusnya berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan milenial. Hal ini juga yang menjadi salah satu hipotesis pada penelitian tersebut. Adapun hubungan hipotesis yang dimaksud merupakan *direct effect*.

Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dari *OCB* terhadap kreativitas karyawan milenial. Di mana disebutkan bahwa semakin tinggi *OCB* yang dibangun dari peningkatan upah, pengapresiasian karyawan, maupun pemberian promosi dapat memacu peningkatan perilaku kreatif yang dimiliki oleh karyawan. Adapun persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang sedang dilakukan sekarang berfokus pada variabel *OCB* dan kreativitas karyawan. Perbedaannya berada pada penambahan variabel *perceived organizational support*.

#### 5. Saravanan (2018)

Penelitian berjudul “*Impact of Organizational Citizenship Behavior on Employee Creativity among the Employees of Information Technology Sector in Chennai*” bertujuan untuk meneliti pengaruh *OCB* terhadap kreativitas karyawan. Pada penelitian ini juga disebutkan bahwa *OCB* seharusnya berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan. Hal ini juga yang menjadi salah satu hipotesis pada penelitian tersebut. Adapun hubungan hipotesis yang dimaksud merupakan *direct effect*.

Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dari *OCB* terhadap kreativitas karyawan. Di mana disebutkan bahwa *OCB* yang tumbuh dalam karyawan dapat membantu merangsang mereka dalam proses kreatif yang akan membantu organisasi untuk mendapatkan keuntungan tambahan.

Adapun persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang sedang dilakukan sekarang berfokus pada variabel *OCB* dan kreativitas karyawan. Perbedaannya berada pada objek penelitian yang menargetkan karyawan di sektor *IT* di mana penulis bermaksud untuk mengujinya pada karyawan di sektor lembaga pendidikan tinggi.

**Tabel 2. 7**  
**Review Jurnal Hubungan Mediasi *Organizational Citizenship Behavior* pada Hubungan antara *Ethical Leadership* dan Kreativitas Karyawan**

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil
1	<p>Seth, M., Sethi, D., Yadav, L. K., &amp; Malik, N. (2022).</p> <p><i>Is Ethical Leadership Accentuated by Perceived Justice?: Communicating its Relationship with Organizational Citizenship Behavior and Turnover Intention.</i></p> <p>Publisher: <i>Corporate Communications: An International Journal</i>, 27(4), 705–723.</p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel: 306 orang karyawan sektor finansial di India</p>	<p><i>Ethical Leadership:</i> (Brown <i>et al.</i>, 2005)</p> <p><i>Organizational Citizenship Behavior:</i> (Lee &amp; Allen, 2002)</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari <i>ethical leadership</i> terhadap <i>OCB</i>. Di mana disebutkan bahwa karyawan merasakan keadilan dalam proses dan prosedur pengambilan keputusan oleh atasan yang mengadopsi <i>ethical leadership</i>. Selain itu, karyawan juga ternyata cenderung menunjukkan sisi <i>OCB</i> akibat hal tersebut.</p>
2	<p>Nemr, M. A. A. &amp; Liu, Y. (2021).</p> <p><i>The Impact of Ethical Leadership on Organizational Citizenship Behaviors:</i></p>	<p><i>Ethical Leadership:</i> (Brown <i>et al.</i>, 2005)</p> <p><i>Organizational Citizenship Behavior:</i> (Podsakoff <i>et al.</i>, 1990)</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari <i>ethical leadership</i> terhadap <i>OCB</i>. Di mana disebutkan bahwa <i>ethical leadership</i></p>

	<p><i>Moderating Role of Organizational Cynicism.</i></p> <p>Publisher: <i>Cogent Business &amp; Management</i>, 8.</p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel: 400 orang karyawan fakultas dan asistennya di Sahag University, Mesir</p>		<p>mengembangkan setiap elemen <i>OCB</i> yakni altruisme, kesadaran, sportivitas, sopan santun, dan kebajikan sipil. Oleh karena itu, dengan menciptakan iklim <i>ethical leadership</i>, maka karyawan berkontribusi pada efektivitas organisasi. Kontribusi positif ini menunjukkan adab.</p>
3	<p>Gerpott, F. H., Quaquebeke, N. V., Schlamp, S., &amp; Voelpel, S. C. (2019).</p> <p><i>An Identity Perspective on Ethical Leadership to Explain Organizational Citizenship Behavior: The Interplay of Follower Moral Identity and Leader Group Prototypically.</i></p> <p>Publisher: <i>Journal Business Ethics</i>, 156, 1063–1078.</p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel: 138 orang karyawan yang bekerja di Amerika Serikat</p>	<p><i>Ethical Leadership:</i> (Brown <i>et al.</i>, 2005)</p> <p><i>Organizational Citizenship Behavior:</i> (Williams &amp; Anderson, 1991)</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari <i>ethical leadership</i> terhadap <i>OCB</i>. Di mana disebutkan bahwa <i>ethical leadership</i> dapat meningkatkan <i>OCB</i> melalui identitas moral karyawan dan kondisi di mana atasan merupakan panutan karyawan.</p>
4	<p>Kusumaputri, E. S., Kumalasari, S. P., &amp; Husna, S. (2021).</p> <p><i>Perceived Organizational Support, OCB and Creativity Behavior among Millennial</i></p>	<p><i>Organizational Citizenship Behavior:</i> (Organ <i>et al.</i>, 2006)</p> <p><i>Kreativitas Karyawan:</i> (Oldham &amp; Cummings, 1996)</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dari <i>OCB</i> terhadap kreativitas karyawan. Di mana disebutkan bahwa semakin tinggi <i>OCB</i> yang</p>

	<p><i>Generations Start-up Employees.</i></p> <p>Publisher: <i>Journal of Educational, Health and Community Psychology</i>, 10(2), 290–317.</p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel: 157 orang karyawan generasi milenial pada perusahaan start-up Indonesia</p>		<p>dibangun dari peningkatan upah, pengapresiasian karyawan, maupun pemberian promosi dapat memacu peningkatan perilaku kreatif yang dimiliki oleh karyawan</p>
5	<p>Saravanan, K. (2018). <i>Impact of Organizational Citizenship Behavior on Employee Creativity among the Employees of Information Technology Sector in Chennai.</i></p> <p>Publisher: <i>Journal of Emerging Technologies and Innovative Research</i>, 5(6).</p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel: 100 orang karyawan sektor IT di Chennai</p>	<p><i>Organizational Citizenship Behavior:</i> (Podsakoff <i>et al.</i>, 1990)</p> <p>Kreativitas Karyawan: (Oldham &amp; Cummings, 1996)</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dari <i>OCB</i> terhadap kreativitas karyawan. Di mana disebutkan bahwa <i>OCB</i> yang tumbuh dalam karyawan dapat membantu merangsang mereka dalam proses kreatif yang akan membantu organisasi untuk mendapatkan keuntungan tambahan.</p>

**Tabel 2. 8**  
**Rangkuman Teori Penelitian Terdahulu**

Variabel	Tokoh	Indikator	Teori Selanjutnya
<i>Servant Leadership</i>	(Qiu & Dooley, 2019)	<p><i>great awareness of what is going on; know what is going to happen; has a vision of the future; uses intuition and foresight to see the unforeseeable; has a strong sense of mission; able to articulate a clear purpose and direction for organization future; can tell if something is going wrong; able to effectively think through complex problems; has a thorough understanding of organization and its goals; would help if employee had a personal problem, cares about personal well-being</i></p>	(Ehrhart, 2004)
	(Ehrhart, 2004)	<p><i>di institusinya, atasan meluangkan waktu untuk membentuk hubungan yang berkualitas dengan karyawan; atasan mendorong terciptanya rasa kebersamaan di antara karyawan; keputusan dari atasan dipengaruhi oleh</i></p>	

		<p>masukannya karyawan; atasan berusaha mencapai kesepakatan di antara karyawan untuk keputusan penting; atasan sensitif terhadap tanggung jawab karyawan di luar tempat kerja; atasan memberikan prioritas pada pengembangan pribadi karyawan; di institusinya, atasan menekankan standar etika yang tinggi; atasan melakukan apa yang dia janjikan; atasan memiliki minat dan pengetahuan yang luas dalam mencari solusi terhadap suatu masalah; atasan membuat karyawan merasa bekerja sama dengannya demi kebaikan institusinya; atasan selalu mendorong karyawan untuk terlibat dalam kegiatan sosial dan pelayanan masyarakat di luar jam kerja; atasan menekankan pentingnya memberikan kontribusi kepada masyarakat</p>	
	(Hermawan <i>et al.</i> , 2023)	<p>humility; compassion; accountability; courage; integrity; listening</p>	
	(Gholipour <i>et al.</i> , 2009)	<p>serving; humility; reliability; compassion</p>	
	(Liden <i>et al.</i> , 2014)	<p>can tell if something</p>	

		<p><i>work-related is going wrong; makes my career development a priority; would seek help from my leader if I had a personal problem; emphasizes the importance of giving back to the community; puts my best interests ahead of his/her own; gives me the freedom to handle difficult situations in the way that I feel is best; would not compromise ethical principles in order to achieve success</i></p>	
<b>Ethical Leadership</b>	(Brown <i>et al.</i> , 2005)	<p><i>atasan menjalani kehidupan pribadinya dengan beretika; atasan dengan karyawan membahas etika bisnis dan nilai-nilai; atasan mendisiplinkan karyawan yang melanggar standar etika di institusinya; atasan dapat dipercaya; atasan mendengarkan dengan cermat yang karyawan sampaikan; atasan membuat keputusan yang berimbang dan adil; atasan menjadi contoh yang baik dalam melakukan sesuatu dengan benar sesuai etika; atasan memperhatikan kebutuhan karyawan</i></p>	(Brown <i>et al.</i> , 2005)

	(Kalshoven <i>et al.</i> , 2011)	<i>people orientation; fairness; power sharing; concern for sustainability; ethical guidance ;role clarification; integrity</i>	
<b>Organizational Citizenship Behavior</b>	(Organ <i>et al.</i> , 2006)	<i>helping behavior; sportmanship; organizational loyalty; organizational compliance; individual initiative; civic virtue; self-development</i>	(Cardona <i>et al.</i> , 2004)
	(Dimitriades, 2007)	<i>assisting co-workers to deliver high-quality services; volunteer for things that are not required; make innovative suggestions to improve service; expend considerable energy to come up with creative ways to facing problems; attend functions that are not required; exchange ideas with colleagues; deal restlessly with problems until they are resolved</i>	
	(Williams & Anderson, 1991)	<i>adequately completes assigned duties; fulfills responsibilities specified in job description, performs tasks that are expected of him/her; meets formal performance requirements of the job; engages in activities that will</i>	

		<p><i>directly affect hi/her performance evaluation, neglects aspects of the job he/she is obligated to perform; fails to perform essential duties; helps others who have been absent; helps others who have heavy work loads; assists supervisor with his/her work (when not asked; takes time to listen to coworkers problem and worries; goes out of way to help new employees; takes a personal interest in other employess; passes along information to coworkers; attendance at work is above the norm; gives advance notice when unable to come to work; takes undeserved work breaks; great deal of time spent with personal phone conversations; complains about insignificant things at work; conserves and protects organizational property; adheres to informal rules devised to maintain order</i></p>	
	<p>(Lee &amp; Allen, 2002)</p>	<p><i>help others who have been absent; willingly gives of his/her time to</i></p>	

		<p><i>help others who have work related problems; consults with someone who might be affected by his/her actions or decisions; does not abuse the rights of others; takes steps to prevent problems with other workers; informs someone before taking any important action; does not consume a lot of time complaining about trivial matters; does not tend to make problems bigger than they are; does not constantly talk about wanting to quit his/her job</i></p>	
	(Organ, 1988)	<p><i>altruism; courtesy; conscientiousness; sportmanship; civic virtue</i></p>	
	(Cardona et al., 2004)	<p><i>ketika karyawan memiliki beban kerja yang intensif, karyawan bekerja lembur dengan meminimalkan jam istirahat normal atau tetap tinggal di kantor lebih lama dari biasanya; karyawan sering memberikan pendapat untuk memperbaiki institusinya; karyawan sering melakukan pekerjaan lebih dari pada yang seharusnya dirinya dibayar;</i></p>	

		<i>bahkan ketika tidak diwajibkan, karyawan berusaha membantu karyawan baru di kantornya</i>	
	(Podsakoff <i>et al.</i> , 1990)	<i>help others who have been absent; willingly gives of his/her time to help others who have work related problems; consults with someone who might be affected by his/her actions or decisions, does not abuse the rights of others; takes steps to prevent problems with other workers; informs someone before taking any important action; does not consume a lot of time complaining about trivial matters; does not tend to make problems bigger than they are; does not constantly talk about wanting to quit his/her job</i>	
<b>Kreativitas Karyawan</b>	(Oldham & Cummings, 1996)	<i>individuals are happy and interested in activities in their work;tend to be brave to explore new ideas;focus on the internal nature of tasks;work longer on an idea;are able to complete their work without external obstacles</i>	(Yang <i>et al.</i> , 2017)
	(Zhou & George, 2001)	<i>suggests new ways to achieve my goals or</i>	

		<p><i>objectives; comes up with new and practical ideas to improve performance, searches out new technologies, processes, techniques, and/or product ideas; suggests new ways to increase quality; is a good source of creative ideas; is not afraid to take risks; promotes and champions ideas to others; exhibits creativity on the job when given the opportunity to; develops adequate plans and schedules for the implementation of new ideas; often has new and innovative ideas; comes up with creative solutions to problem; often has a fresh approach to problems; suggests new ways of performing work tasks</i></p>	
	<p>(Farmer <i>et al.</i>, 2003)</p>	<p><i>tries new ideas or methods first; seeks new ideas and ways to solve problems; comes up with new and practical ideas to improve performance generates ground-breaking ideas related to the field; is a good role model for creative employee</i></p>	
	<p>(Baer &amp; Oldham, 2006)</p>	<p><i>suggests many creative ideas that</i></p>	

		<p><i>might improve working conditions at organization; often comes up with creative solutions to problems at work; suggests new ways of performing work tasks; is a good source of creative ideas</i></p>	
	(Yang <i>et al.</i> , 2017)	<p><i>di institusinya, karyawan mengusulkan beberapa ide kreatif yang dapat meningkatkan kinerja; karyawan sering berpartisipasi dalam mengusulkan solusi kreatif untuk masalah di tempat kerjanya; karyawan terlibat dalam mengusulkan metode baru untuk menyelesaikan tugas kerja; karyawan menganggap bahwa dirinya dapat menyumbang ide kreatif</i></p>	
	(Neubert <i>et al.</i> , 2016)	<p><i>generate creative ideas at work, promote and champion ideas to others, innovative at work</i></p>	

## 2.3 Hubungan Antar Variabel

### 2.3.1 Hubungan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kreativitas Karyawan

Hanaysha (2023) mengemukakan penelitian berjudul “*Impact of Participative and Authoritarian Leadership on Employee Creativity: Organizational Citizenship Behavior as a Mediator*”. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan 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.

Kusumaputri *et al.* (2021) mengemukakan penelitian berjudul “*Perceived Organizational Support, OCB and Creative Behavior among Millennial Generation Start-up Employees*”. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dari *OCB* terhadap kreativitas karyawan. Di mana disebutkan bahwa semakin tinggi *OCB* yang dibangun dari peningkatan upah, pengapresiasian karyawan, maupun pemberian promosi dapat memacu peningkatan perilaku kreatif yang dimiliki oleh karyawan.

Saravanan (2018) mengemukakan penelitian berjudul “*Impact of Organizational Citizenship Behavior on Employee Creativity among the Employees of Information Technology Sector in Chennai*”. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dari *OCB* terhadap kreativitas karyawan. Di mana disebutkan 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.

*H1: Terdapat pengaruh positif OCB terhadap kreativitas karyawan*

### 2.3.2 Hubungan *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hermawan *et al.* (2023) mengemukakan penelitian berjudul “*Optimal Solution for OCB Improvement through Strengthening of Servant Leadership, Creativity, and Empowerment*”. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan 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*.

Qiu & Dooley (2022) mengemukakan penelitian berjudul “*How Servant Leadership Affects Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Roles of Perceived Procedural Justice and Trust*”. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari *servant leadership* terhadap *OCB*. Di mana disebutkan 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.

Gnankob *et al.* (2022) mengemukakan penelitian berjudul “*Servant Leadership and Organizational Citizenship Behaviour: The Role of Public Service Motivation and Length of Time Spent with The Leader*”. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari *servant leadership* terhadap *OCB*. Di mana disebutkan bahwa karyawan akan menunjukkan *OCB* jika karyawan percaya bahwa mereka memiliki dukungan kemampuan, kompetensi, dan kemandirian dari atasannya untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Elche *et al.* (2020) mengemukakan penelitian berjudul “*Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Empathy and Service Climate*”. Hasil dari penelitian ini

menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari *servant leadership* terhadap *OCB*. Di mana disebutkan bahwa *CEO* dan manajer sumber daya manusia (*SDM*) dapat mengadopsi gaya kepemimpinan ini melalui prosedur sumber daya manusia (*SDM*) formal seperti pada tahap perekrutan, pelatihan, dan sistem penghargaan.

Ghalavi & Nastiezaie (2020) mengemukakan penelitian berjudul “*Relationship of Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior with Mediation of Psychological Empowerment*”. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari *servant leadership* terhadap *OCB*. Di mana disebutkan bahwa atasan dengan *servant leadership* menjadi panutan bagi karyawannya dalam hal berperilaku yang baik dan menginisiasi dimensi-dimensi *OCB* seperti altruisme, sportivitas, dan lain sebagainya.

Oleh karena itu, penulis dapat menyimpulkan asumsi hipotesis sebagai berikut.

*H2: Terdapat pengaruh positif servant leadership terhadap OCB*

### **2.3.3 Hubungan Servant Leadership terhadap Kreativitas Karyawan**

Chen *et al.* (2022) mengemukakan penelitian berjudul “*How Does Servant Leadership Influences Creativity? Enhancing Employee Creativity via Creative Process Engagement and Knowledge Sharing*”. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan 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.

Wang *et al.* (2022) mengemukakan penelitian berjudul “*Servant Leadership and Creativity: A Study of the Sequential Mediating Roles of Psychological Safety and Employee Well-Being*”. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan 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.

Yang *et al.* (2019) mengemukakan penelitian berjudul “*Servant Leadership and Employee Creativity: The Roles of Empowerment and Work-Family Conflict*”. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan 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.

*H3: Terdapat pengaruh positif servant leadership terhadap kreativitas karyawan*

#### **2.3.4 Hubungan *Organizational Citizenship Behavior* 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 *et al.* (2023) mengemukakan penelitian berjudul “*Optimal Solution for OCB Improvement through Strengthening of Servant Leadership, Creativity, and Empowerment*”. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan 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*.

Qiu & Dooley (2022) mengemukakan penelitian berjudul “*How Servant Leadership Affects Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Roles of Perceived Procedural Justice and Trust*”. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari *servant leadership* terhadap *OCB*. Di mana disebutkan 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.

Gnankob *et al.* (2022) mengemukakan penelitian berjudul “*Servant Leadership and Organizational Citizenship Behaviour: The Role of Public Service Motivation and Length of Time Spent with The Leader*”. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari *servant leadership* terhadap *OCB*. Di mana disebutkan bahwa karyawan akan menunjukkan *OCB* jika karyawan percaya bahwa mereka memiliki dukungan kemampuan, kompetensi, dan kemandirian dari atasannya untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Dari rujukan penelitian di atas, dapat disimpulkan sementara bahwa *servant leadership* berpengaruh positif secara langsung terhadap *OCB*.

Kusumaputri *et al.* (2021) mengemukakan penelitian berjudul “*Perceived Organizational Support, OCB and Creative Behavior among Millennial Generation Start-up Employees*”. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dari *OCB* terhadap kreativitas karyawan. Di mana disebutkan bahwa semakin tinggi *OCB* yang dibangun dari peningkatan upah, pengapresiasian karyawan, maupun pemberian promosi dapat memacu peningkatan perilaku kreatif yang dimiliki oleh karyawan.

Saravanan (2018) mengemukakan penelitian berjudul “*Impact of Organizational Citizenship Behavior on Employee Creativity among the Employees of Information Technology Sector in Chennai*”. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dari *OCB* terhadap kreativitas karyawan. Di mana disebutkan 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.

*H4: Terdapat pengaruh positif OCB memediasi hubungan antara servant leadership terhadap kreativitas karyawan*

### **2.3.5 Hubungan *Ethical Leadership* terhadap Kreativitas Karyawan**

Li *et al.* (2022) mengemukakan penelitian berjudul “*How Does Ethical Leadership Enhance Employee Creativity during the COVID-19 Pandemic in China*”. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari *ethical leadership* terhadap kreativitas karyawan.

Shafique *et al.* (2020) mengemukakan penelitian berjudul “*How Ethical Leadership Influences Creativity and Organizational Innovation, Examining the Underlying Mechanisms*”. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari *ethical leadership* terhadap kreativitas karyawan. Di mana disebutkan 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.

Elqassaby (2018) mengemukakan penelitian berjudul “*The Effect of Ethical Leadership on Employee Creativity*”. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari *ethical leadership* terhadap kreativitas karyawan. Di mana disebutkan 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.

*H5: Terdapat pengaruh positif ethical leadership terhadap kreativitas karyawan*

### **2.3.6 Hubungan *Ethical Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Seth *et al.* (2022) mengemukakan penelitian berjudul “*Is Ethical Leadership Accentuated by Perceived Justice?: Communicating its Relationship with Organizational Citizenship Behavior and Turnover Intention*”. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan 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.

Huang *et al.* (2021) mengemukakan penelitian berjudul “*Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Mediation of Trust and Psychological Well-Being*”. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan dari *ethical leadership* terhadap *OCB*.

Nemr & Liu (2021) mengemukakan penelitian berjudul “*The Impact of Ethical Leadership on Organizational Citizenship Behaviors: Moderating Role of Organizational Cynicism*”. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari *ethical leadership* terhadap *OCB*. Di mana disebutkan 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.

Shareef & Atan (2019) mengemukakan penelitian berjudul “*The Influence of Ethical Leadership on Academic Employees’ Organizational Citizenship Behavior and Turnover Intention, Mediating Role of Intrinsic Motivation*”. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari *ethical leadership* terhadap *OCB*. Di mana disebutkan bahwa *ethical leadership* meningkatkan *OCB* yang bersifat individual maupun organisasional pada karyawan.

Gerpott *et al.* (2019) mengemukakan penelitian berjudul “*An Identity Perspective on Ethical Leadership to Explain Organizational Citizenship Behavior: The Interplay of Follower Moral Identity and Leader Group Prototypically*”. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari *ethical leadership* terhadap *OCB*. Di mana disebutkan bahwa *ethical leadership* dapat meningkatkan *OCB* melalui identitas moral karyawan dan kondisi di mana atasan merupakan panutan karyawan.

Oleh karena itu, penulis dapat menyimpulkan asumsi hipotesis sebagai berikut.

*H6: Terdapat pengaruh positif ethical leadership terhadap OCB*

### **2.3.7 Hubungan *Organizational Citizenship Behavior* 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 penelitian berjudul “*Is Ethical Leadership Accentuated by Perceived Justice?: Communicating its Relationship with Organizational Citizenship Behavior and Turnover Intention*”. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan 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.

Nemr & Liu (2021) mengemukakan penelitian berjudul “*The Impact of Ethical Leadership on Organizational Citizenship Behaviors: Moderating Role of Organizational Cynicism*”. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari *ethical leadership* terhadap *OCB*. Di mana disebutkan 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.

Gerpott et al. (2019) mengemukakan penelitian berjudul “*An Identity Perspective on Ethical Leadership to Explain Organizational Citizenship Behavior: The Interplay of Follower Moral Identity and Leader Group Prototypically*”. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari *ethical leadership* terhadap *OCB*. Di mana disebutkan bahwa *ethical leadership* dapat meningkatkan *OCB* melalui identitas moral karyawan dan kondisi di mana atasan merupakan panutan karyawan.

Dari rujukan penelitian di atas, dapat disimpulkan sementara bahwa *ethical leadership* berpengaruh positif secara langsung terhadap *OCB*.

Kusumaputri *et al.* (2021) mengemukakan penelitian berjudul “*Perceived Organizational Support, OCB and Creative Behavior among Millennial Generation Start-up Employees*”. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dari *OCB* terhadap kreativitas karyawan. Di mana disebutkan bahwa semakin tinggi *OCB* yang dibangun dari peningkatan upah, pengapresiasian karyawan, maupun pemberian promosi dapat memacu peningkatan perilaku kreatif yang dimiliki oleh karyawan.

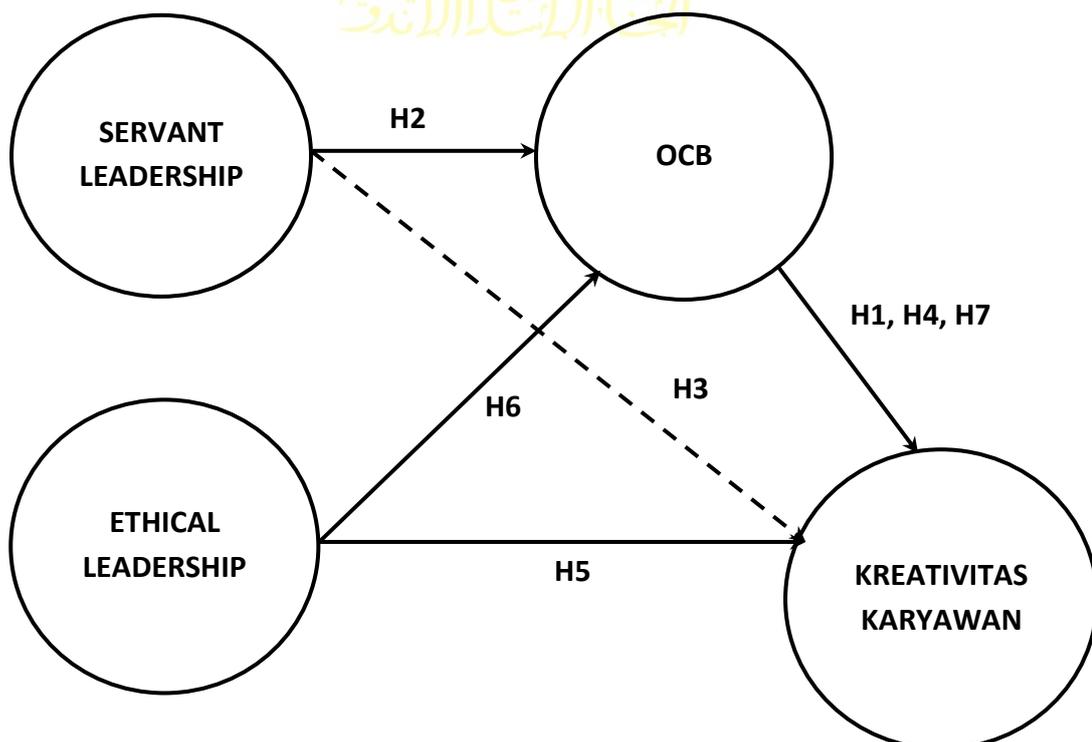
Saravanan (2018) mengemukakan penelitian berjudul “*Impact of Organizational Citizenship Behavior on Employee Creativity among the Employees of Information Technology Sector in Chennai*”. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dari *OCB* terhadap kreativitas karyawan. Di mana disebutkan 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.

*H7: Terdapat pengaruh positif OCB memediasi hubungan antara ethical leadership terhadap kreativitas karyawan*

## 2.4 Kerangka Penelitian

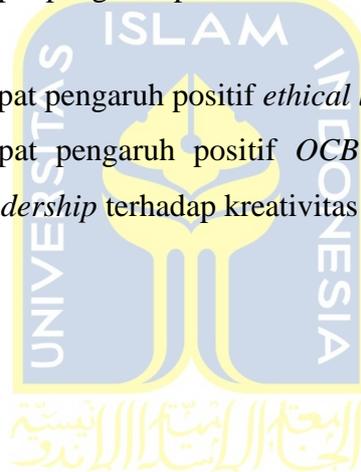
Gambar 2. 1  
Kerangka Penelitian



## 2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan variabel yang diteliti, maka penulis mengajukan hipotesis penelitian ini sebagai berikut

1. H1: Terdapat pengaruh positif *OCB* terhadap kreativitas karyawan
2. H2: Terdapat pengaruh positif *servant leadership* terhadap *OCB*
3. H3: Terdapat pengaruh positif *servant leadership* terhadap kreativitas karyawan
4. H4: Terdapat pengaruh positif *OCB* memediasi hubungan antara *servant leadership* terhadap kreativitas karyawan
5. H5: Terdapat pengaruh positif *ethical leadership* terhadap kreativitas karyawan
6. H6: Terdapat pengaruh positif *ethical leadership* terhadap *OCB*
7. H7: Terdapat pengaruh positif *OCB* memediasi hubungan antara *ethical leadership* terhadap kreativitas karyawan



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif untuk menguji teori objektif hubungan antar variabelnya (Creswell, 2009). Selain itu, penelitian kuantitatif dapat digunakan untuk menemukan pengetahuan dengan analisis data berupa angka (Kasiram, 2008). Pengambilan sampel pada penelitian ini akan dilakukan dengan metode *purposive sampling* di mana instrumen penelitian yang digunakan untuk membuktikan asumsi hipotesis. Adapun, *purposive sampling* ini ditujukan kepada tenaga pendidik tetap dan non-tetap yang ada Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia. *Purposive sampling* merupakan teknik pengambilan sampel dari sumber data menggunakan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2009).

Dalam penelitian ini, pembagian kuesioner akan disebar kepada tenaga pendidik di FBE UII. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data di mana responden mengisi pertanyaan atau pernyataan secara lengkap yang kemudian dikembalikan kepada penulis (Creswell, 2012).

#### **3.2 Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada salah satu instansi pendidikan tinggi swasta yakni Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia di Jl. Prawiro Kuat, Ngringin, Condongcatur, Kec. Depok, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta, 55283.

#### **3.3 Profil Perusahaan**

Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia didirikan oleh Badan Wakaf Universitas Islam Indonesia pada tanggal 10 Maret 1948 (27 Rajab 1367 H), dan kemudian dikukuhkan dengan akta Notaris RM. Wiranto No. 9 tertanggal 21 Desember 1951. Pada awal

berdirinya, FBE UII memiliki tiga jurusan (program studi) yakni: Jurusan Ketatanegaraan, Jurusan Umum, dan Jurusan Perusahaan. Pada tahun 1964, Jurusan Ketatanegaraan dan Jurusan Umum ditutup. Dengan demikian, selama tahun 1964 sampai dengan tahun 1980 FE UII hanya memiliki satu Jurusan yakni Jurusan Perusahaan.

Seiring dengan laju pembangunan di Indonesia dan perkembangan ilmu pengetahuan, pada tahun akademik 1980/1981 FBE UII membuka Jurusan Akuntansi. Kemudian pada tahun akademik 1990/1991 FE UII membuka Jurusan Ilmu Ekonomi. Sampai saat ini FBE UII memiliki tiga jurusan, yang kini disebut sebagai program studi, yakni: (1) Program Studi Manajemen; (2) Program Studi Akuntansi; dan (3) Program Studi Ilmu Ekonomi.

Dalam rangka menyongsong era globalisasi, pada tahun akademik 1996/1997 Fakultas Ekonomi membuka Program Internasional (*International Program*). Pada awalnya, IP FBE UII menawarkan dua program studi : (1) Program Studi Manajemen (*Management Department*) dan (2) Program Studi Akuntansi (*Accounting Department*). Pada tahun akademik 1999/2000, IP FE UII membuka juga untuk Program Studi Ilmu Ekonomi (*Economics Department*). IP FE UII merupakan program internasional pertama di Indonesia untuk pendidikan bisnis dan ekonomi di jenjang sarjana (S1).

### **3.4 Visi dan Misi**

#### **a) Visi**

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.

## b) Misi

Menegakkan wahyu Ilahi dan sunnah Nabi sebagai sumber kebenaran mutlak serta rahmat bagi alam semesta, dan mendukung cita-cita luhur dan suci bangsa Indonesia dalam mencerdaskan kehidupan bangsa melalui upaya membentuk tenaga ahli dan sarjana muslim yang bertakwa, berakhlak, terampil, berilmu amaliah dan beramal ilmiah, mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, seni yang berjiwa agama Islam, 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 menyebarluaskan pemahaman ajaran agama Islam untuk dihayati dan diamalkan oleh warga Universitas dan masyarakat pada umumnya.

## 3.5 Variabel Penelitian

Variabel penelitian merujuk pada karakteristik atau atribut yang akan diteliti dari responden sehingga dapat dilakukan pengukuran serta observasi. Creswell (2009) menjelaskan bahwa variabel biasanya bervariasi dalam dua atau lebih kategori yang dapat diukur dengan menggunakan skala tertentu.

### 3.5.1 Variabel Eksogen

Variabel eksogen adalah variabel penyebab atau yang memengaruhi variabel endogen. Variabel eksogen biasanya dinotasikan dengan simbol (X). Variabel eksogen dalam penelitian ini adalah *servant leadership* (X1) dan *ethical leadership* (X2).

### 3.5.2 Variabel Mediasi

Variabel mediasi adalah variabel yang secara teoritis memengaruhi hubungan antar variabel eksogen terhadap variabel endogen. Variabel ini terletak di antara variabel eksogen dan endogen. Variabel mediasi biasanya dinotasikan dengan simbol (Z). Variabel mediasi dari penelitian ini adalah *organizational citizenship behavior*.

### 3.5.3 Variabel Endogen

Variabel endogen adalah variabel yang dipengaruhi atau yang mendapat pengaruh dari variabel eksogen. Variabel endogen biasanya dinotasikan dengan simbol (Y). Variabel endogen dari penelitian ini adalah kreativitas karyawan.

### 3.5.4 Definisi Operasional

Sekaran & Bougie (2013) menjelaskan bahwa definisi operasional merupakan suatu konsep pengukuran secara sistematis yang dilakukan dengan melihat dimensi perilaku, aspek, atau sifat yang ditunjukkan oleh suatu aspek variabel, kemudian aspek tersebut diterjemahkan dalam elemen yang dapat diukur dan diamati sehingga menghasilkan suatu indeks pengukuran konsep.

### 3.5.5 *Servant Leadership* (X1)

*Servant leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang memperlakukan bawahan dengan standar moral spiritual. Para pemimpin yang mengadopsi gaya kepemimpinan ini biasanya akan menempatkan kebutuhan bawahan sebagai prioritas utama dalam pekerjaan dan cenderung untuk memperlakukan bawahannya sebagai rekan kerja, sehingga hubungan yang terjalin diantara keduanya menjadi lebih erat dan dekat. Menurut Austry (1997) dalam Greenleaf (2002) disebutkan bahwa *servant leadership* adalah gaya kepemimpinan yang didasari oleh perasaan tulus dari hati yang berkehendak untuk melayani karyawan. Adapun, *servant leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang berasal dari ketulusan atasan untuk berkehendak melayani bawahannya dalam bekerja (Waddell, 2006). *Servant leadership* juga merupakan model kepemimpinan yang dikembangkan untuk mengatasi krisis kepemimpinan seperti menurunnya kepercayaan bawahan terhadap atasan (Musakabe, 2004).

Pengukuran *servant leadership* dilakukan dengan mengacu pada Ehrhart (2004) dengan menggunakan 12 *item* survei. Skala yang digunakan dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan skala *Likert* mulai dari (1) Sangat Tidak Setuju (STS) sampai (5) Sangat Setuju (SS). Salah satu contoh *item* survei berbunyi ***Atasan saya mendorong terciptanya rasa kebersamaan di antara karyawan.***

### **3.5.6 Ethical Leadership (X2)**

*Ethical leadership* dapat dikatakan sebagai gaya kepemimpinan di mana atasan memperlakukan karyawannya dengan mengacu nilai norma yang berlaku. Menurut Brown *et al.* (2005) *ethical leadership* adalah gaya kepemimpinan yang didasari oleh perilaku yang dapat diterima secara normatif melalui kedekatan hubungan satu sama lain antara atasan dengan bawahan. *Ethical leadership* juga dapat diartikan sebagai gaya kepemimpinan etis yang selalu mengedepankan etika (Trevino & Brown, 2004). *Ethical leadership* juga merupakan gabungan dari prinsip moral kerja dan perilaku etis sesuai norma (Khuntia & Suar, 2004).

Pengukuran *ethical leadership* dilakukan dengan mengacu pada Brown *et al.* (2005) dengan menggunakan 8 *item* survei. Skala yang digunakan dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan skala *Likert* mulai dari (1) Sangat Tidak Setuju (STS) sampai (5) Sangat Setuju (SS). Salah satu contoh *item* survei berbunyi ***“Atasan saya dengan karyawan membahas etika bisnis dan nilai-nilai.***

### **3.5.7 Organizational Citizenship Behavior (Z)**

*Organizational citizenship behavior* merupakan bentuk kesukarelaan karyawan dalam meningkatkan kinerja perusahaan tanpa perlu adanya imbalan. Menurut Robbins (2008) dalam Ali *et al.* (2022) *OCB* adalah perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. *OCB* juga dapat diartikan sebagai inisiatif karyawan yang tidak berkaitan dengan sistem *reward* formal organisasi tetapi secara agregat dapat meningkatkan efektivitas organisasi (Ali *et al.*, 2022). *OCB*

kemudian dapat dikatakan sebagai aktivitas karyawan yang sukarela untuk terus berkontribusi pada organisasi (Colquitt *et al.*, 2012).

Pengukuran *OCB* dilakukan dengan mengacu pada Cardona *et al.* (2004) dengan menggunakan 4 *item* survei. Skala yang digunakan dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan skala *Likert* mulai dari (1) Sangat Tidak Setuju (STS) sampai (5) Sangat Setuju (SS). Salah satu contoh *item* survei berbunyi ***Saya sering memberikan pendapat untuk memperbaiki institusi saya.***

### **3.5.8 Kreativitas Karyawan (Y)**

Kreativitas karyawan merupakan kemampuan karyawan untuk menemukan ide baru yang berguna bagi pekerjaannya. Menurut Clarke (2005) kreativitas atau pemikiran kreatif adalah kemampuan karyawan untuk menemukan solusi yang berbeda untuk masalah yang ada. Menurut Yahyaa & Sukarnob (2021) kreativitas juga dapat diartikan sebagai ide baru yang imajinatif, estetis, fleksibel, dapat diintegrasikan, dapat dibedakan, dan efektif. Karyawan dengan ide kreatif ini dapat dikembangkan bagi keuntungan perusahaan (Marasabessy & Santoso, 2014).

Pengukuran kreativitas karyawan dilakukan dengan mengacu pada Yang *et al.* (2017) dengan menggunakan 4 *item* survei. Skala yang digunakan dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan skala *Likert* mulai dari (1) Sangat Tidak Setuju (STS) sampai (5) Sangat Setuju (SS). Salah satu contoh *item* survei berbunyi ***Saya sering berpartisipasi dalam mengusulkan solusi kreatif untuk masalah di tempat kerja saya.***

## **3.6 Populasi dan Sampel**

### **3.6.1 Populasi**

Populasi menurut Sugiyono (2008) merupakan wilayah generalisasi subjek atau objek penelitian dengan karakter dan kualitas tertentu yang ditetapkan serta dipelajari penulis untuk ditarik sebuah kesimpulan. Populasi yang penulis gunakan sebagai objek penelitian yakni seluruh karyawan tenaga pendidik tetap dan non-tetap yang berjumlah sebanyak 92 orang di Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.

### **3.6.2 Sampel Penelitian**

Sampel penelitian menurut Sugiyono (2008) merupakan sebagian yang terpilih dari keseluruhan populasi. Sekaran & Bougie (2009) menjelaskan bahwa sampel merupakan bagian dari populasi yang terdiri dari beberapa anggota yang dipilih. Adapun sampel yang digunakan dalam penelitian ini yakni berjumlah sebanyak 75 orang karyawan tenaga pendidik tetap dan non-tetap di Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.

## **3.7 Jenis Data dan Teknik Pengambilan Data**

### **3.7.1 Jenis Data**

#### **1. Data Primer**

Sekaran & Bougie (2013) menjelaskan bahwa data primer adalah data yang bersumber dari pihak pertama serta dapat diobservasi lebih lanjut secara langsung untuk merumuskan solusi atas masalah yang akan diteliti. Data primer ini didapatkan dari hasil pembagian survei melalui *google form*.

#### **2. Data Sekunder**

Sekaran & Bougie (2013) menjelaskan bahwa data sekunder adalah data yang berasal dari sumber data yang dimiliki. Data sekunder ini didapatkan dari buku, jurnal, atau literatur yang digunakan dalam penelitian.

### 3.7.2 Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai media untuk pengumpulan data. Sekaran & Bougie (2013) menjelaskan bahwa kuesioner merupakan teknik menyusun daftar pertanyaan yang akan diajukan kepada responden, yang sebelumnya telah dirumuskan terlebih dahulu. Selanjutnya, daftar pertanyaan ini akan diberikan kepada responden untuk dilakukan pencatatan jawabannya.

Setiap poin jawaban dalam kuesioner sudah ditentukan skornya menggunakan skala *Likert*. Sekaran & Bougie (2013) menjelaskan bahwa skala *Likert* merupakan salah satu skala yang dapat melihat seberapa berpengaruhnya subjek penelitian dalam menyetujui suatu pernyataan yang akan dijabarkan melalui indikator variabel. Adapun, penelitian ini menggunakan skala *Likert* 5 poin untuk mengakomodir jawaban responden yang bersifat ragu dan netral berbeda (Hertanto, 2017). Selain itu, penggunaan skala *Likert* 5 poin ini dimaksudkan untuk mempermudah responden untuk mengolah informasi pertanyaan kuesioner secara lebih mudah dan padat yang tidak membutuhkan waktu lama (Hair, Money, Page, dan Samouel, 2007).

Bobot yang digunakan dalam setiap pertanyaan menggunakan skala ini nantinya adalah sebagai berikut:

- 1 = Sangat Tidak Setuju
- 2 = Tidak Setuju
- 3 = Ragu-Ragu
- 4 = Setuju
- 5 = Sangat Setuju

## 3.8 Uji Instrumen Penelitian

### 3.8.1 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.

### **3.8.2 Uji Reliabilitas**

Ghozali (2016) menjelaskan bahwa uji reliabilitas dapat mengukur hasil kuesioner nantinya dengan melibatkan indikator variabel konstruk. Sugiyono (2015) juga menjelaskan bahwa uji reliabilitas adalah metode uji yang difungsikan untuk mencari konsistensi pengukuran yang dilakukan dengan alat ukur tertentu secara berulang.

## **3.9 Metode Analisis Data**

### **3.9.1 Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif adalah analisis yang digunakan untuk mendeskripsikan karakteristik dari data maupun responden penelitian yang telah dikumpulkan sebelumnya (Ghozali, 2016).

### **3.9.2 PLS – SEM**

PLS adalah analisis persamaan struktural (*structural equation modelling*) berbasis varian yang dapat menguji metode pengukuran sekaligus menguji model struktural secara simultan (Abdillah & Jogiyanto, 2015). Model pengukuran ini dapat digunakan untuk uji validitas, uji reliabilitas, dan uji hipotesis dengan model prediksi. Adapun, *PLS – SEM* juga digunakan untuk memprediksi model pengembangan teori (Abdillah & Jogiyanto, 2015).

### **3.9.3 Partial Least Square**

Analisis *partial least square* merupakan teknik statistika multivariat yang dapat melakukan perbandingan antara variabel dependen berganda dan variabel independen berganda (Abdillah & Jogiyanto, 2015). Analisis ini digunakan untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi masalah pada data penelitian seperti contohnya yakni ukuran sampel yang terlalu kecil maupun data yang hilang (*missing values*) (Abdillah & Jogiyanto, 2015). *PLS* juga dapat digunakan untuk memprediksi pengaruh variabel X

terhadap Y, serta menjelaskan hubungan teoritis di antara keduanya. Evaluasi model *PLS* ini dilakukan dengan mengevaluasi *outer model* dan *inner model* (Abdillah & Jogiyanto, 2015).

### 1. *Outer Model*

Model ini dapat menguji model penelitian dalam suatu model prediksi hubungan relasional dan kausal apabila telah melewati tahap purifikasi dalam model pengukuran (Abdillah & Jogiyanto, 2015). 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:

#### a. 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* (Abdillah & Jogiyanto, 2015). Ukuran reflektif tersebut 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 & Hartono, 2014).

#### b. 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. Pengukuran jenis ini dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas *component*

*score* variabel *laten* yang mana hasilnya lebih konservatif dibandingkan dengan ukuran *composite reliability* (Ghozali, 2016).

c. *Composite Reliability*

*Composite reliability* merupakan pengukuran dengan 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 & Hartono, 2014).

2. *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.

a. *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 & Latan, 2015).

b.  $Q^2$  *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 penelitian yang diajukan memiliki *predictive relevance* pada variabel endogennya, sedangkan nilai  $Q^2 < 0$  menunjukkan hal yang

sebaliknya (Ghozali & Latan, 2015). Dalam penelitian ini,  $Q^2$  digunakan untuk menghitung seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model serta estimasi parameternya terhadap variabel kreativitas karyawan.

c. Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)

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

d. Analisis *SEM* dengan Efek Mediasi

Baron & Kenny (1986) dalam Ghozali & Latan (2015) mengembangkan prosedur pengujian efek mediasi pada analisis *PLS* dengan berbagai tahapan sebagai berikut:

1. Model pertama menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen yang mana harus signifikan pada *t*-statistik > 1,96.
2. Model kedua menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel mediasi yang mana harus signifikan pada *t*-statistik > 1,96.
3. 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 variabel mediasi terbukti memediasi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen.

## BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Pengumpulan Data

Penyebaran kuesioner dilakukan pada tanggal 26 Juni 2023 sampai dengan 6 Juli 2023. Proses pengambilan sampel tersebut dilakukan secara *online* dengan menggunakan *google form*. Sampel penelitian ini merupakan tenaga pendidik Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia yang berjumlah 75 orang yang selanjutnya akan diuji serta dianalisis. Tingkat pengembalian kuesioner dijelaskan sebagai berikut:

**Tabel 4.1**  
**Tingkat Pengembalian Kuesioner**

Kriteria	Jumlah	Persentase (%)
Jumlah kuesioner disebar	92	100%
Jumlah kuesioner tidak kembali	17	18,48%
Jumlah kuesioner tidak lengkap	0	0%
Kuesioner memenuhi syarat	75	81,52%

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

### 4.2 Analisis Deskriptif

Berdasarkan kolektif jawaban responden penelitian mengenai jenis kelamin, usia, divisi, dan lama bekerja yakni sebagai berikut:

**Tabel 4. 2**  
**Karakteristik Responden**

<b>Karakteristik Responden</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
<b>Jenis Kelamin</b>		
Laki-laki	58	77,3%
Perempuan	17	22,7%
<b>Usia</b>		
> 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%
<b>Divisi</b>		
URT	50	66,7%
Akademik	9	12%
Keuangan	6	8%
PP	6	8%
TI	4	5,3%
<b>Lama Bekerja</b>		
< 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%
<b>TOTAL</b>	75	100%

Sumber: Data Primer Diperoleh, 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%.

#### 4.2.1 Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif variabel dapat ditentukan dengan cara mengukur nilai rata-rata variabel, yang berpedoman pada nilai minimum dan maksimumnya. Oleh karena itu, didapatkan interval penilaian sesuai kriteria berikut:

**Tabel 4.3**  
**Karakteristik Responden**

Interval	Kategori
1,00 s/d 1,80	Sangat Rendah
1,81 s/d 2,60	Rendah
2,61 s/d 3,40	Sedang
3,41 s/d 4,20	Tinggi
4,21 s/d 5,00	Sangat Tinggi

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

#### 4.2.2 Variabel Eksogen

Variabel eksogen dalam penelitian ini adalah *servant leadership* (X1) dan *ethical leadership* (X2). Berikut ini penjabaran hasil analisis deskriptif dari kedua variabel tersebut:

**Tabel 4. 4**  
**Variabel *Servant Leadership* (X1)**

<b>Kode</b>	<b>Item</b>	<b>Mean</b>	<b>Kategori</b>
X1.1	Di institusi kami, atasan saya meluangkan waktu untuk membentuk hubungan yang berkualitas dengan karyawan.	4,20	Tinggi
X1.2	Atasan saya mendorong terciptanya rasa kebersamaan di antara karyawan.	4,28	Sangat Tinggi
X1.3	Keputusan dari atasan saya dipengaruhi oleh masukan karyawan.	4,05	Tinggi
X1.4	Atasan saya berusaha mencapai kesepakatan di antara karyawan untuk keputusan penting.	4,07	Tinggi
X1.5	Atasan saya sensitif terhadap tanggung jawab karyawan di luar tempat kerja.	3,88	Tinggi
X1.6	Atasan saya memberikan prioritas pada pengembangan pribadi karyawan.	4,09	Tinggi
X1.7	Di institusi kami, atasan saya menekankan standar etika yang tinggi.	4,17	Tinggi
X1.8	Atasan saya melakukan apa yang dia janjikan.	4,15	Tinggi
X1.9	Atasan saya memiliki minat dan pengetahuan yang luas dalam mencari solusi terhadap suatu masalah.	4,15	Tinggi
X1.10	Atasan saya membuat saya merasa bekerja sama dengannya demi kebaikan institusi kami.	4,19	Tinggi
X1.11	Atasan saya selalu mendorong kami untuk terlibat dalam kegiatan sosial dan pelayanan masyarakat di luar jam kerja.	4,09	Tinggi
X1.12	Atasan saya menekankan pentingnya memberikan kontribusi kepada masyarakat.	4,13	Tinggi

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa responden menilai variabel *servant leadership* dengan rata-rata nilai total 4,12. Nilai tertinggi ditunjukkan pada item dengan kode X1.2 yakni *Atasan saya mendorong terciptanya rasa kebersamaan di antara karyawan* pada angka 4,28 dengan kategori sangat tinggi.

Adapun nilai terendah ditunjukkan pada item dengan kode X1.5 yakni *Atasan saya sensitif terhadap tanggung jawab karyawan di luar tempat kerja.* pada angka 3,88 dengan kategori tinggi.

**Tabel 4. 5**  
**Variabel *Ethical Leadership* (X2)**

<b>Kode</b>	<b>Item</b>	<b>Mean</b>	<b>Kategori</b>
X2.1	Atasan saya menjalani kehidupan pribadinya dengan beretika.	4,21	Sangat Tinggi
X2.2	Atasan saya dengan karyawan membahas etika bisnis dan nilai-nilai.	4,05	Tinggi
X2.3	Atasan saya mendisiplinkan staf yang melanggar standar etika di institusi kami.	4,16	Tinggi
X2.4	Atasan saya dapat dipercaya.	4,24	Sangat Tinggi
X2.5	Atasan saya mendengarkan dengan cermat apa yang kami sampaikan.	4,15	Tinggi
X2.6	Atasan saya membuat keputusan yang berimbang dan adil.	4,11	Tinggi
X2.7	Atasan saya menjadi contoh yang baik dalam melakukan sesuatu dengan cara yang benar sesuai etika.	4,07	Tinggi
X2.8	Atasan saya memperhatikan kebutuhan karyawan.	4,15	Tinggi

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa responden menilai variabel *ethical leadership* dengan rata-rata nilai total 4,14. Nilai tertinggi ditunjukkan pada item dengan kode X2.4 yakni *Atasan saya dapat dipercaya.* pada angka 4,24 dengan kategori sangat tinggi. Adapun nilai terendah ditunjukkan pada item dengan kode X2.2 yakni *Atasan saya dengan karyawan membahas etika bisnis dan nilai-nilai.* pada angka 4,05 dengan kategori tinggi.

### 4.2.3 Variabel Mediasi

Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah *organizational citizenship behavior (Z)*. Hasil analisis deskriptif variabel ini dijelaskan sebagai berikut:

**Tabel 4. 6**  
**Variabel *Organizational Citizenship Behavior (Z)***

Kode	Item	Mean	Kategori
Z.1	Ketika saya memiliki beban kerja yang intensif, saya bekerja lembur dengan meminimalkan jam istirahat normal atau tetap tinggal di kantor lebih lama dari biasanya.	3,93	Tinggi
Z.2	Saya sering memberikan pendapat untuk memperbaiki institusi saya.	4,07	Tinggi
Z.3	Saya sering melakukan pekerjaan lebih dari pada yang seharusnya saya dibayar.	3,93	Tinggi
Z.4	Bahkan ketika tidak diwajibkan, saya berusaha membantu karyawan baru di kantor saya.	4,09	Tinggi

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa responden menilai variabel *OCB* dengan rata-rata nilai total 4,01. Nilai tertinggi ditunjukkan pada item dengan kode Z4 yakni *Bahkan ketika tidak diwajibkan, saya berusaha membantu karyawan baru di kantor saya.* pada angka 4,09 dengan kategori tinggi. Adapun nilai terendah ditunjukkan pada item dengan kode Z1 yakni *Ketika saya memiliki beban kerja yang intensif, saya bekerja lembur dengan meminimalkan jam istirahat normal atau tetap tinggal di kantor lebih lama dari biasanya.* dan kode Z3 yakni *Saya sering melakukan pekerjaan lebih dari pada yang seharusnya saya dibayar.* pada angka 3,93 dengan kategori tinggi.

#### 4.2.4 Variabel Endogen

Variabel endogen dalam penelitian ini adalah kreativitas karyawan (Y). Hasil analisis deskriptif variabel ini dijelaskan sebagai berikut:

**Tabel 4. 7**  
**Variabel Kreativitas Karyawan (Y)**

Kode	Item	Mean	Kategori
Y.1	Di institusi kami, saya mengusulkan beberapa ide kreatif yang dapat meningkatkan kinerja.	4,07	Tinggi
Y.2	Saya sering berpartisipasi dalam mengusulkan solusi kreatif untuk masalah di tempat kerja saya.	4,05	Tinggi
Y.3	Saya terlibat dalam mengusulkan metode baru untuk menyelesaikan tugas kerja.	4,04	Tinggi
Y.4	Saya menganggap bahwa saya dapat menyumbang ide kreatif.	4,01	Tinggi

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat bahwa responden menilai variabel kreativitas karyawan dengan rata-rata nilai total 4,04. Nilai tertinggi ditunjukkan pada item dengan kode Y1 yakni *Di institusi kami, saya mengusulkan beberapa ide kreatif yang dapat meningkatkan kinerja*. pada angka 4,07 dengan kategori tinggi. Adapun nilai terendah ditunjukkan pada item dengan kode Y4 yakni *Saya menganggap bahwa saya dapat menyumbang ide kreatif*. pada angka 4,01 dengan kategori tinggi.

#### 4.3 Analisa Hasil PLS

Analisis hasil yang digunakan adalah analisis PLS yang terdiri dari model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Berikut merupakan penjelasan hasil analisis dari kedua model tersebut:

#### 4.3.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran *outer model* digunakan untuk menguji serta menilai validitas konstruk dan reliabilitas sebuah instrumen melalui proses estimasi algoritma dan parameter model pengukuran, untuk mengetahui kelayakan dari sebuah penelitian tersebut. Analisis ini dilakukan dengan berbagai pengukuran sebagai berikut:

##### 1. Validitas Konvergen

Validitas konvergen digunakan untuk menguji masing-masing konstruk dengan menggunakan parameter *outer loading*. Suatu indikator dapat dikatakan mempunyai reliabilitas yang baik jika nilainya lebih besar dari 0,70, sedangkan nilai 0,50 sampai 0,60 tetap dapat dipertahankan pada penelitian tahap pengembangan. Berikut nilai *outer loading* dari masing-masing indikator penelitian ini:

**Tabel 4. 8**  
**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

Kode	ETH	KRK	OCB	SER	Keterangan
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				<b>0,413</b>	<b>TIDAK VALID</b>
SER6				0,799	VALID
SER7				0,856	VALID
SER8				0,815	VALID
SER9				0,854	VALID

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

**Keterangan:**

**SER:** indikator *Servant Leadership*

**ETH:** indikator *Ethical Leadership*

**OCB:** indikator *Organizational Citizenship Behavior*

**KRK:** indikator Kreativitas Karyawan

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 4. 9**  
**Nilai *Outer Loading* (Setelah Eliminasi)**

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

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

**Keterangan:**

**SER:** indikator *servant leadership*

**ETH:** indikator *ethical leadership*

**OCB:** indikator *organizational citizenship behavior*

**KRK:** indikator kreativitas karyawan

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

## 2. Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan merupakan analisis untuk mengetahui validitas suatu konstruk yang dilihat dari nilai *cross loading* dengan tujuan untuk mengetahui apakah konstruk tersebut memiliki diskriminan yang memadai. Hal ini dilakukan dengan cara membandingkan nilai *loading* pada konstruk yang diteliti yang mana harus lebih besar dibandingkan nilai konstruk lainnya. Adapun standar nilai untuk setiap variabel harus berada di atas 0,50. Berikut ini nilai *cross loading* yang telah diolah:

**Tabel 4. 10**  
**Nilai Cross Loading**

Kode	ETH	KRK	OCB	SER
ETH1	<b>0,793</b>	0,454	0,566	0,689
ETH2	<b>0,707</b>	0,304	0,403	0,603
ETH3	<b>0,780</b>	0,261	0,333	0,591
ETH4	<b>0,805</b>	0,352	0,366	0,714
ETH5	<b>0,875</b>	0,652	0,652	0,838
ETH6	<b>0,888</b>	0,460	0,447	0,799
ETH7	<b>0,896</b>	0,358	0,444	0,687
ETH8	<b>0,893</b>	0,386	0,415	0,744
KRK1	0,349	<b>0,863</b>	0,639	0,328
KRK2	0,543	<b>0,884</b>	0,634	0,600
KRK3	0,481	<b>0,899</b>	0,638	0,485
KRK4	0,400	<b>0,816</b>	0,587	0,463
OCB1	0,283	0,371	<b>0,625</b>	0,310
OCB2	0,513	0,637	<b>0,830</b>	0,547
OCB3	0,309	0,534	<b>0,784</b>	0,311
OCB4	0,552	0,603	<b>0,795</b>	0,633
SER1	0,609	0,343	0,404	<b>0,808</b>
SER10	0,779	0,417	0,512	<b>0,863</b>
SER11	0,827	0,507	0,524	<b>0,871</b>
SER12	0,821	0,597	0,593	<b>0,872</b>
SER2	0,654	0,326	0,435	<b>0,785</b>
SER3	0,463	0,345	0,421	<b>0,686</b>

<b>Kode</b>	<b>ETH</b>	<b>KRK</b>	<b>OCB</b>	<b>SER</b>
<b>SER4</b>	0,552	0,397	0,523	<b>0,758</b>
<b>SER6</b>	0,647	0,438	0,564	<b>0,800</b>
<b>SER7</b>	0,794	0,467	0,507	<b>0,860</b>
<b>SER8</b>	0,745	0,486	0,554	<b>0,801</b>
<b>SER9</b>	0,775	0,463	0,484	<b>0,848</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

**Keterangan:**

**SER:** indikator *servant leadership*

**ETH:** indikator *ethical leadership*

**OCB:** indikator *organizational citizenship behavior*

**KRK:** indikator kreativitas karyawan

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 4. 11**  
**Fornell-Larcker**

Variabel	ETH	KRK	OCB	SER
<b>ETH</b>	<b>0.832</b>			
<b>KRK</b>	0.515	0.866		
<b>OCB</b>	0.570	0.721	0.763	
<b>SER</b>	<b>0.866</b>	0.553	0.626	0.819

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

**Keterangan:**

**SER:** indikator *servant leadership*

**ETH:** indikator *ethical leadership*

**OCB:** indikator *organizational citizenship behavior*

**KRK:** indikator kreativitas karyawan

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 4. 12**  
**Keputusan Eliminasi *Fornell-Larcker***

	SER 1	SER 2	SER 3	SER 4	SER 6	SER 7	SER 8	SER 9	SER1 0	SER1 1	SER1 2	
ETH1	0,507	0,54	0,319	0,372	0,496	0,672	0,608	0,623	0,648	0,611	0,7	<b>0,554</b>
ETH2	0,431	0,454	0,561	0,561	0,522	0,493	0,51	0,473	0,393	0,536	0,479	<b>0,492</b>
ETH3	0,296	0,358	0,382	0,287	0,521	0,505	0,591	0,626	0,546	0,555	0,532	<b>0,473</b>
ETH4	0,604	0,599	0,298	0,411	0,586	0,635	0,629	0,694	0,626	0,651	0,625	<b>0,578</b>
<b>ETH5</b>	0,558	0,626	0,434	0,555	0,638	0,772	0,68	0,74	0,749	0,832	0,83	<b>0,674</b>
ETH6	0,565	0,582	0,434	0,56	0,557	0,763	0,667	0,672	0,661	0,839	0,776	<b>0,643</b>
ETH7	0,476	0,553	0,304	0,405	0,445	0,636	0,56	0,643	0,728	0,656	0,675	<b>0,553</b>
ETH8	0,546	0,557	0,36	0,455	0,512	0,689	0,683	0,641	0,742	0,707	0,699	<b>0,599</b>
	<b>0,498</b>	<b>0,534</b>	<b>0,387</b>	<b>0,451</b>	<b>0,535</b>	<b>0,646</b>	<b>0,616</b>	<b>0,639</b>	<b>0,637</b>	<b>0,673</b>	<b>0,665</b>	<i>Mean</i>

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

**Keterangan:**

**SER:** indikator *servant leadership*

**ETH:** indikator *ethical leadership*

**OCB:** indikator *organizational citizenship behavior*

**KRK:** indikator kreativitas karyawan

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-larcker* sebelumnya akan diolah kembali sebagai berikut:

**Tabel 4. 13**  
**Validitas Diskriminan (*Fornell-Larcker* Setelah Eliminasi)**

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

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

**Keterangan:**

**SER:** indikator *servant leadership*

**ETH:** indikator *ethical leadership*

**OCB:** indikator *organizational citizenship behavior*

**KRK:** indikator kreativitas karyawan

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 konstraknya, di mana nilai *AVE* di sini harus berada di atas 0,50. Hasil pengujian nilai *AVE* kemudian dilakukan dan menghasilkan tabel sebagai berikut:

**Tabel 4. 14**  
**Nilai AVE**

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

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

**Keterangan:**

**SER:** indikator *servant leadership*

**ETH:** indikator *ethical leadership*

**OCB:** indikator *organizational citizenship behavior*

**KRK:** indikator kreativitas karyawan

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

**3. Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas selanjutnya digunakan untuk mengukur konsistensi instrumen dalam menguji suatu konsep atau variabel. Dalam hal ini, suatu konstruk dapat dinyatakan reliabel jika nilai uji reliabilitasnya berada di atas 0,7. Berikut ini adalah tabel dari hasil uji reliabilitas menggunakan *cronbach's alpha* atau *composite reliability*:

**Tabel 4. 15**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

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

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

**Keterangan:**

**SER:** indikator *servant leadership*

**ETH:** indikator *ethical leadership*

**OCB:** indikator *organizational citizenship behavior*

**KRK:** indikator kreativitas karyawan

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 struktural selanjutnya.

#### 4.3.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

*Inner model* merupakan model struktural untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel *laten* melalui proses *bootstrapping*. Di mana parameter *t-statistics* akan diperoleh untuk memprediksi adanya hubungan kausalitas tersebut.

##### 1. *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* ini yang nantinya dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh *laten* eksogen tertentu terhadap variabel endogen.

Adapun kriteria nilai *r-square* terdiri dari tiga klasifikasi, yakni nilai 0.75; 0.50; 0.25 yang dinyatakan sebagai model kuat, sedang, dan lemah. Berikut tabel nilai *r-square* yang telah didapatkan:

**Tabel 4. 16**  
**Nilai *R-Square***

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

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

**Keterangan:**

**OCB:** indikator *organizational citizenship behavior*

**KRK:** indikator kreativitas karyawan

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.

## 2. $Q^2$ Predictive Relevance

Evaluasi model *PLS*  $Q^2$  *predictive relevance* atau *predictive sample reuse* digunakan untuk merepresentasikan *cross validation* dan fungsi *fitting* dengan prediksi dari *observed variable* serta estimasi parameter konstruk. Nilai  $Q^2 > 0$  menunjukkan bahwa model ini mempunyai *predictive relevance*, sedangkan nilai  $Q^2 < 0$  menunjukkan hal yang sebaliknya.  $Q^2$  digunakan untuk menghitung seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model serta estimasi parameternya.

**Tabel 4. 17**  
**Nilai  $Q^2$  Predictive**

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

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

**Keterangan:**

**SER:** indikator *servant leadership*

**ETH:** indikator *ethical leadership*

**OCB:** indikator *organizational citizenship behavior*

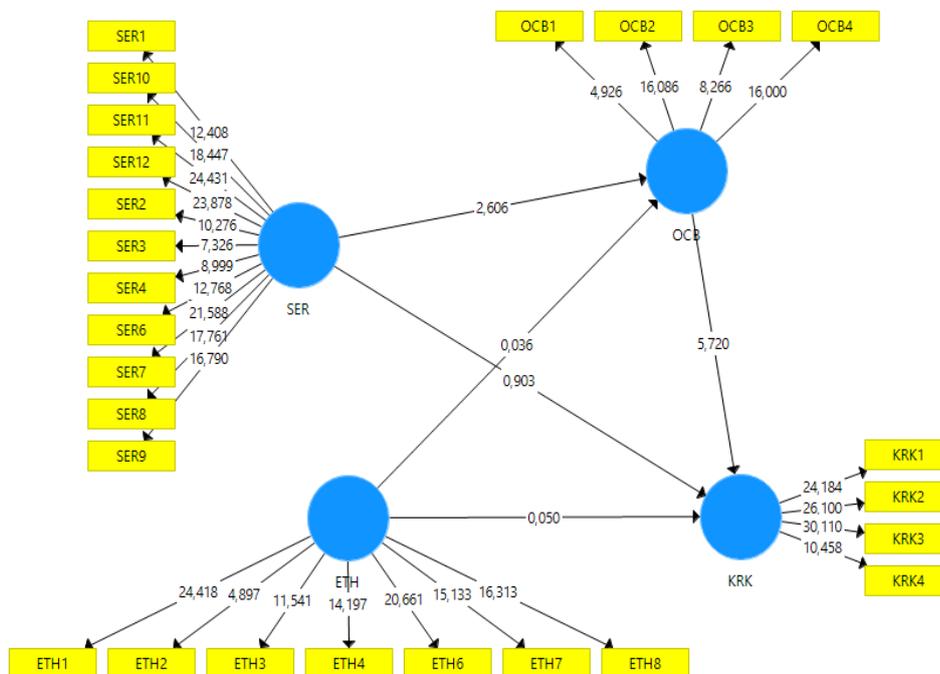
**KRK:** indikator kreativitas karyawan

Hasil tabel tersebut menunjukkan bahwa nilai  $Q^2$  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.

### 3. Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)

*Bootstrapping* atau uji hipotesis digunakan untuk melihat signifikansi pengaruh antar variabel dengan menggunakan seluruh sampel asli dalam melakukan *resampling*. Pada metode *resampling bootstrapping*, nilai signifikansi yang digunakan adalah 1,96 (*significance level* = 5%).

**Gambar 4. 1**  
**Uji Hipotesis**



Sumber: Data Primer Diolah, 2023

a) Pengaruh Langsung antar Konstruk

**Tabel 4. 18**  
**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>
<b>ETH -&gt; KRK</b>	-0,009	0,029	0,175	0,050	0,960
<b>ETH -&gt; OCB</b>	0,009	0,111	0,246	0,036	0,972
<b>OCB -&gt; KRK</b>	0,624	0,623	0,109	5,720	0,000
<b>SER -&gt; KRK</b>	0,163	0,133	0,181	0,903	0,367
<b>SER -&gt; OCB</b>	0,615	0,543	0,236	2,606	0,009

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

**Keterangan:**

**SER:** indikator *servant leadership*

**ETH:** indikator *ethical leadership*

**OCB:** indikator *organizational citizenship behavior*

**KRK:** indikator kreativitas karyawan

Tabel tersebut dapat digunakan untuk menjelaskan positif atau negatifnya *direct relationship* suatu hipotesa dengan merujuk pada nilai *t-statistics* setiap hipotesanya. Berikut penjabarannya:

1. Pengaruh *ethical leadership* terhadap kreativitas karyawan memiliki nilai sampel asli sebesar -0,009 dan nilai *t-statistics*  $0,050 < 1,96$ . Maka dapat disimpulkan bahwa **H5 ditolak**.
2. Pengaruh *ethical leadership* terhadap *OCB* memiliki nilai sampel asli sebesar 0,009 dan nilai *t-statistics*  $0,036 < 1,96$ . Maka dapat disimpulkan bahwa **H6 ditolak**.

3. Pengaruh *OCB* terhadap kreativitas karyawan memiliki nilai sampel asli sebesar 0,624 dan nilai *t-statistics*  $5,720 > 1,96$ . Maka dapat disimpulkan bahwa **H1 diterima**.
  4. Pengaruh *servant leadership* terhadap kreativitas karyawan nilai sampel asli sebesar 0,163 dan nilai *t-statistics*  $0,903 < 1,96$ . Maka dapat disimpulkan bahwa **H3 ditolak**.
  5. Pengaruh *servant leadership* terhadap *OCB* memiliki nilai sampel asli sebesar 0,615 dan nilai *t-statistics*  $2,606 > 1,96$ . Maka dapat disimpulkan bahwa **H2 diterima**.
- b) **Pengaruh Tidak Langsung antar Konstruk**

**Tabel 4. 19**  
**Pengaruh Tidak Langsung antar Konstruk**

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

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

**Keterangan:**

**SER:** indikator *servant leadership*

**ETH:** indikator *ethical leadership*

**OCB:** indikator *organizational citizenship behavior*

**KRK:** indikator kreativitas karyawan

Tabel tersebut dapat digunakan untuk menjelaskan positif atau negatifnya *indirect relationship* suatu hipotesa dengan merujuk pada nilai *t-statistics* setiap hipotesanya. Berikut penjabarannya:

1. Pengaruh *OCB* memediasi *ethical leadership* terhadap kreativitas karyawan memiliki nilai sampel asli sebesar 0,005 dan nilai t-statistics  $0,036 < 1,96$ . Maka dapat disimpulkan bahwa **H7 ditolak**.
2. Pengaruh *OCB* memediasi *servant leadership* terhadap kreativitas karyawan memiliki nilai sampel asli sebesar 0,384 dan nilai t-statistics  $2,287 < 1,96$ . Maka dapat disimpulkan bahwa **H4 diterima**.

**Tabel 4. 20**  
**Hasil Rekapitulasi Uji Hipotesis**

<b>Hipotesis</b>	<b>Keterangan</b>
Terdapat pengaruh positif <i>OCB</i> terhadap kreativitas karyawan	<b>H1 Diterima</b>
Terdapat pengaruh positif <i>servant leadership</i> terhadap <i>OCB</i>	<b>H2 Diterima</b>
Terdapat pengaruh positif <i>servant leadership</i> terhadap kreativitas karyawan	<b>H3 Ditolak</b>
Terdapat pengaruh positif <i>OCB</i> memediasi hubungan antara <i>servant leadership</i> dan kreativitas karyawan	<b>H4 Diterima</b>
Terdapat pengaruh positif <i>ethical leadership</i> terhadap kreativitas karyawan	<b>H5 Ditolak</b>
Terdapat pengaruh positif <i>ethical leadership</i> terhadap <i>OCB</i>	<b>H6 Ditolak</b>
Terdapat pengaruh positif <i>OCB</i> memediasi hubungan antara <i>ethical leadership</i> dan kreativitas karyawan	<b>H7 Ditolak</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

#### 4.4 Pembahasan

Penelitian ini mengkaji pengaruh *servant leadership* dan *ethical leadership* yang dimediasi oleh *organizational citizenship behavior* terhadap kreativitas tenaga pendidik Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia. Di mana sebanyak 75 orang responden yakni tenaga pendidik FBE UII, memberikan rata-rata nilai 4,12 (kategori tinggi) untuk *servant leadership*, 4,14 (kategori tinggi) untuk *ethical leadership*, 4,01 (kategori tinggi) untuk *organizational citizenship behavior*, dan 4,04 (kategori tinggi) untuk kreativitas karyawan. 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].

#### 4.4.1 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kreativitas Karyawan

Hasil penelitian berdasarkan uji hipotesis menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan pada tenaga pendidik FBE UII. Hal ini terbukti dari nilai sampel asli sebesar 0,624 dan nilai *t-statistics* 5,720 > 1,96 sehingga 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 (Hanaysha, 2023; Kusumaputri *et al.*, 2021; Saravanan, 2018).

Dilihat dari tabel 4.6, variabel *OCB* memiliki 4 item dengan nilai rata-rata tertinggi yang terdapat pada indikator *Bahkan ketika tidak diwajibkan, saya berusaha membantu karyawan baru di kantor saya.* dengan nilai 4,09. Hal ini mengindikasikan tenaga pendidik FBE UII sudah memiliki karakteristik *OCB* untuk membantu perkembangan sesama karyawan di kantor, termasuk salah satunya yakni kreativitas sesama karyawan. Hasil tersebut selanjutnya dapat berkorelasi dengan hasil yang ditunjukkan pada tabel 4.7, di mana variabel kreativitas karyawan memiliki 4 item dengan nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator *Di institusi kami, saya mengusulkan beberapa ide kreatif yang dapat meningkatkan kinerja.* dengan nilai 4,07. Hal ini menjelaskan bahwa tenaga pendidik FBE UII juga turut aktif dalam mengusulkan gagasan baru yang kreatif terkait peningkatan kualitas *output* pekerjaan, mengingat ini juga dapat membantu perkembangan sesama karyawan untuk menjadi lebih baik lagi.

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, 2023). 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 *et al.*, 2021).

Berdasarkan analisis tersebut, dapat dinyatakan bahwa **H1 diterima** karena terdapat pengaruh yang positif dari *OCB* terhadap kreativitas karyawan.

#### **4.4.2 Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

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 sampel asli sebesar 0,615 dan nilai *t-statistics*  $2,606 > 1,96$  sehingga dinyatakan bahwa hipotesa tersebut didukung. Hasil penelitian ini sejalan dengan literatur sebelumnya yang memberikan hasil adanya hubungan yang positif dari *servant leadership* terhadap *OCB* (Hermawan *et al.*, 2023; Qiu & Dooley, 2022; Gnankob *et al.*, 2022; Elche *et al.*, 2020).

Dilihat dari tabel 4.4, variabel *servant leadership* memiliki 4 item dengan nilai rata-rata tertinggi yang terdapat pada indikator ***Atasan saya mendorong terciptanya rasa kebersamaan di antara karyawan*** dengan nilai 4,28. Hal ini mengindikasikan bahwa tenaga pendidik FBE UII merasakan bahwa hubungan antar sesama karyawan terjalin dengan baik oleh atasannya. Hasil ini dapat berkorelasi dengan hasil yang ditunjukkan pada tabel 4.6, variabel *OCB* memiliki 4 item dengan nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator ***Bahkan ketika tidak diwajibkan, saya berusaha membantu karyawan baru di kantor saya.*** dengan nilai 4,09. Hal tersebut menjelaskan bahwa iklim kebersamaan yang terjalin di antara tenaga pendidik FBE UII ini juga turut memberikan kesempatan untuk

meningkatkan kualitas pekerjaan melalui proses tolong-menolong sesama karyawan.

Tingkat *servant leadership* yang tinggi mampu membuat karyawan lebih loyal dan mengandalkan atasannya, yang seringkali memicu aktivitas yang menguntungkan bagi perusahaan (Hermawan *et al.*, 2023). Pada umumnya, para karyawan tersebut akan mengandalkan atasan mereka untuk memberikan arahan apabila merasa nyaman dengan perhatian yang baik dari atasannya (Qiu & 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 & 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 *et al.*, 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 (Elche *et al.*, 2020).

Berdasarkan analisis tersebut, dapat dinyatakan bahwa **H2 diterima** karena terdapat pengaruh yang positif dari *servant leadership* terhadap *OCB*.

#### **4.4.3 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 UII. Hal ini terbukti dari nilai sampel asli sebesar 0,163 dan nilai *t-statistics*  $0,903 < 1,96$  sehingga dinyatakan bahwa hipotesa tersebut ditolak. Hasil penelitian ini bertentangan dengan literatur sebelumnya yang memberikan hasil adanya hubungan yang positif dari *servant leadership* terhadap kreativitas karyawan (Chen *et al.*, 2022;

Wang *et al.*, 2022; Yang *et al.*, 2019). 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 & Zoghbi-Manrique-de-Lara, 2020) maupun rendahnya motivasi ekstrinsik karyawan dalam bekerja (Herzberg, 1960; dalam Tampubolon, 2004). 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 *et al.*, 2022). Iklim peremberdayaan 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 terpenuhi seperti keamanan psikologis, kesejahteraan, maupun lain sebagainya maka dapat menurunkan motivasinya dalam bekerja termasuk terhambatnya proses pengembangan kreativitas pada diri karyawan. (Yang *et al.*, 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.

#### 4.4.4 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* 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 sampel asli sebesar 0,384 dan nilai *t-statistics* 2,287 < 1,96 sehingga hipotesis ini 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 (Hermawan *et al.*, 2023; Qiu & Dooley, 2022; Kusumaputri *et al.*, 2021; Saravanan, 2018).

Walaupun telah didukung dengan hasil analisis secara *indirect relationship* pada penjabaran hasil hipotesa [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 & 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 *et al.*, 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.

#### 4.4.5 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 sampel asli sebesar -0,009 dan nilai *t-statistics*  $0,050 < 1,96$  sehingga hipotesis ini dinyatakan ditolak. Hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian yang memberikan hasil adanya hubungan yang positif dari *ethical leadership* terhadap kreativitas karyawan (Li *et al.*, 2022; Shafique *et al.*, 2020; Elqassaby, 2018). Hal tersebut berarti bahwa semakin besar *ethical leadership* yang diadopsi oleh atasan tidak berkorelasi dapat meningkatkan kreativitas pada karyawan.

Berkaitan dengan hasil hipotesa ini, perlu diketahui bahwa *ethical leadership* dapat memicu pengembangan kreativitas karyawan melalui faktor pemberdayaan psikologis (Shafique *et al.*, 2020). Hal ini dijelaskan oleh Javed, Khan, Bashir & Arjoon (2016) 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 & Satrya, 2020). Oleh karena itu, dapat diargumentasikan 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 *et al.*, 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.

#### **4.4.6 Pengaruh *Ethical Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

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

Kondisi *ethical leadership* yang tidak berkorelasi positif dengan *OCB* 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 & 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 & 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*.

#### **4.4.7 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* 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 sampel asli sebesar 0,005 dan nilai *t-statistics*  $0,036 < 1,96$  sehingga hipotesa ini 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 (Seth *et al.*, 2022; Nemr & Liu, 2021; Kusumaputri *et al.*, 2021; Saravanan, 2018).

Walaupun telah ditolak dengan hasil analisis secara *indirect relationship* pada penjabaran hasil hipotesa [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 (Nemr & Liu, 2021; Shareef & Atan, 2019; Yang, 2004). Selanjutnya terkait dengan dilema tidak adanya korelasi positif antara *ethical leadership* terhadap *OCB* dalam penelitian ini (Li *et al.*, 2022; Fahlevi & Satriya, 2020; Elqassaby, 2018) 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.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Substansi penelitian ini dapat berguna untuk menambah pemahaman terkait faktor apa saja yang bisa memicu peningkatan kreativitas karyawan seiring berkembangnya zaman, khususnya pada institusi pendidikan. Model penelitian ini diajukan untuk menguji hubungan antara variabel *servant leadership*, *ethical leadership*, *organizational citizenship behavior*, dan kreativitas karyawan. Berdasarkan analisis hasil penelitian melalui kuesioner pada tenaga pendidik Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia, maka dapat ditarik kesimpulan yakni sebagai berikut:

1. *OCB* berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan. Hal ini terbukti dari nilai sampel asli sebesar 0,624 dan nilai *t-statistics* 5,720 > 1,96. Artinya semakin tinggi *OCB* karyawan, maka akan semakin tinggi kreativitas karyawan yang tercipta.
2. *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap *OCB*. Hal ini terbukti dari nilai sampel asli sebesar 0,615 dan nilai *t-statistics* 2,606 > 1,96. Artinya semakin tinggi *servant leadership* oleh atasan, maka akan semakin tinggi *OCB* karyawan yang tercipta.
3. *Servant leadership* tidak berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan. Hal ini terbukti dari nilai sampel asli sebesar 0,163 dan nilai *t-statistics* 0,903 < 1,9. Artinya *servant leadership* tidak memengaruhi tingkat *OCB* karyawan yang tercipta
4. *OCB* memediasi secara positif hubungan antara *servant leadership* dan kreativitas karyawan. Hal ini terbukti dari nilai sampel asli sebesar 0,384 dan nilai *t-statistics* 2,287 < 1,96. Artinya tingkat *OCB* karyawan memengaruhi *servant leadership* yang akan meningkatkan tingkat kreativitas karyawan.

5. *Ethical leadership* tidak berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan. Hal ini terbukti dari nilai sampel asli sebesar -0,009 dan nilai *t-statistics*  $0,050 < 1,96$ . Artinya *ethical leadership* tidak memengaruhi tingkat kreativitas karyawan yang tercipta
6. *Ethical leadership* tidak berpengaruh positif terhadap *OCB*. Hal ini terbukti dari nilai sampel asli sebesar 0,009 dan nilai *t-statistics*  $0,036 < 1,96$ . Artinya *ethical leadership* tidak memengaruhi tingkat *OCB* karyawan yang tercipta
7. *OCB* tidak memediasi secara positif hubungan antara *ethical leadership* dan kreativitas karyawan. Hal ini terbukti dari nilai sampel asli sebesar 0,005 dan nilai *t-statistics*  $0,036 < 1,96$ . Artinya tingkat *OCB* karyawan tidak memengaruhi *ethical leadership* yang akan meningkatkan tingkat kreativitas karyawan.

## 5.2 Implikasi Manajerial

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 (Kusumaputri *et al.*, 2021). *OCB* pada karyawan ini juga dapat terbentuk apabila mereka mendapatkan dukungan dari atasan untuk mengembangkan kemampuan, kompetensi, dan kemandirian guna menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik (Gnankob *et al.*, 2022). Dukungan-dukungan tersebut umumnya dapat disisipkan oleh atasan pada setiap proses sumber daya manusia umumnya pada organisasi, yakni seperti pada tahap rekrutmen, pelatihan, pemberian apresiasi, dan lain sebagainya (Elche *et al.*, 2020).

Berkaitan dengan *servant leadership* sebagai salah satu faktor yang dipertimbangkan dapat meningkatkan kreativitas karyawan, institusi yang mengadopsinya harus menyadari dilema gaya kepemimpinan ini yang dipengaruhi oleh motivasi intrinsik dan ekstrinsik dari karyawan yang

terlibat (Ruiz-Palomino & Zoghbi-Manrique-de-Lara, 2020; Herzberg, 1960; dalam Tampubolon, 2004). Dalam hal ini, seorang atasan dapat mengalami kegagalan proses inspirasi dan stimulasi intelektual dalam membangkitkan motivasi karyawan untuk berkembang secara lebih kreatif. Hal ini patut menjadi perhatian dikarenakan riset ini tidak mencakup secara rinci mengenai hal tersebut.

Berkaitan dengan *ethical leadership* sebagai salah satu faktor yang dipertimbangkan dapat meningkatkan kreativitas karyawan, institusi yang mengadopsinya harus menyadari bahwa pemberdayaan psikologis menjadi faktor pemicu dari pengembangan kreativitas karyawan (Shafique *et al.*, 2020). Salah satu implikasi manajerial yang dapat digunakan adalah dengan membuat kebijakan yang berfokus pada orientasi karyawan terhadap kreativitas (Elqassaby, 2018) dan memberikan otoritas kepada 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 & Satrya, 2020). 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 (Yang, 2014). Hal ini patut menjadi perhatian dikarenakan riset ini tidak mencakup secara rinci mengenai hal tersebut.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Penulis menyadari masih terdapat beberapa kekurangan dan keterbatasan penelitian yang di antaranya sebagai berikut:

1. Sampel penelitian yang digunakan yakni sebanyak 75 responden masih dikatakan terbatas sehingga hasil yang diolah tidak bisa digeneralisasi secara komprehensif.

2. Sampel penelitian yang digunakan didominasi golongan umur 30 ke atas terutama untuk karyawan tetap, sehingga kurang bisa merepresentasikan perspektif dari karyawan tetap dengan golongan umur kerja milenial.
3. Penelitian ini dilakukan pada institusi pendidikan tinggi yakni universitas, sehingga hasilnya tidak bisa digeneralisasi pada industri maupun perusahaan di sektor lainnya.
4. Terdapat item pengukuran yang bermasalah yakni pada variabel *servant leadership* (SER5) dan *ethical leadership* (ETH5). Hal ini berada di luar kendali penulis dikarenakan item tersebut tidak menjadi masalah pada penelitian yang ada sebelumnya.
5. Pada saat proses penyebaran kuesioner, penulis tidak dapat memonitor langsung responden ketika melakukan pengisian. Di mana sangat mungkin menimbulkan pemahaman maupun persepsi yang berbeda dari masing-masing responden mengenai item kuesioner tersebut.

#### **5.4 Saran**

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 menyasar 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. Selanjutnya, penulis mengharapkan adanya riset kualitatif untuk mengkaji alasan hipotesa yang tertolak, mengingat tingginya skor setiap item kuesioner namun hasil hipotesa yang ditemukan tetap ditolak. Berkaitan dengan ini, nilai item yang rendah perlu dimasukkan sebagai atensi organisasi secara lebih mendalam.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., & Hartono, J. (2014). *Partial Least Square (PLS)*. Penerbit Andi.
- Abdillah, W., & Jogiyanto. (2015). *Partial Least Square (PLS), Alternative Structural Equation Modeling (SEM) Dalam Penelitian Bisnis*. CV Andi Offset.
- Adhar, D., & Nababan, L. (2016). Perancangan Aplikasi Ujian Saringan Masuk Perguruan Tinggi secara Online Berbasis Android (Studi Kasus Universitas Potensi Utama Medan). *Techno.COM*, 15(3), 217–223. <https://doi.org/10.33633/tc.v15i3.1238>.
- Ali, H., Sastrodiharjo, I., & Saputra, F. (2022). Pengukuran Organizational Citizenship Behavior: Beban Kerja, Budaya Kerja dan Motivasi (Studi Literature Review). *Jurnal Ilmu Multidisplin*, 1(1), 83–93. <https://doi.org/10.38035/jim.v1i1.16>.
- Ambarwati, M. F. L. (2021). Memahami Arti Kreativitas. *TarFomedia*, 2(1), 22–28.
- Baer, M., & Oldham, G. R. (2006). The curvilinear relation between experienced creative time pressure and creativity: Moderating effects of openness to experience and support for creativity. *Journal of Applied Psychology*, 91, 963–970. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.963>.
- Bps.go.id. (2022). Jumlah Perguruan Tinggi, Dosen, dan Mahasiswa (Negeri dan Swasta) di Bawah Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi di Indonesia 2022. [https://www.bps.go.id/indikator/indikator/view\\_data\\_pub/0000/api\\_pub/cm dTdG5vU0IwKzBFR20rQnpuZEYzdz09/da\\_04/1](https://www.bps.go.id/indikator/indikator/view_data_pub/0000/api_pub/cm dTdG5vU0IwKzBFR20rQnpuZEYzdz09/da_04/1) (Accessed 22 June 2023).
- Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>.
- Cardona, P., Lawrence, B. S., & Bentler, P. M. (2004). The influence of social and work exchange relationships on organizational citizenship behavior. *Group and Organization Management*, 29(2), 219–247. <https://doi.org/10.1177/1059601103257401>.

- Chen, M., Zada, M., Khan, J., & Saba, N. U. (2022). How Does Servant Leadership Influences Creativity? Enhancing Employee Creativity via Creative Process Engagement and Knowledge Sharing. *Frontiers in Psychology, 13*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.947092>.
- Chon, K. K. S., & Zoltan, J. (2019). Role of servant leadership in contemporary hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 31*(8), 3371–3394. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2018-0935>.
- Clarke, E. F. (2005). Creativity In Performance. *Musicae Scientiae, 9*(1), 157–182. <https://doi.org/10.1177/102986490500900106>.
- Colquitt, J., Le-Pine, J., & Wesson, M. (2012). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace (3rd ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications.
- Creswell, J. W. (2012). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications.
- Dimitriadis, Z. S. (2007). The influence of service climate and job involvement on customer-oriented organizational citizenship behavior in Greek service organizations: a survey. *Employee Relations, 29*(5), 469–491. <https://doi.org/10.1108/01425450710776290>.
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology, 57*(1), 61–94. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02484.x>.
- Elche, D., Ruiz-Palomino, P., & Linuesa-Langreo, J. (2020). Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Emphaty and Service Climate. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 32*(6), 2035–2053. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2019-0501>.
- Ellitan, L. (2002). Praktik-Praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia dan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan. *Jurnal Ekonomi Manajemen, 4*(2), 65–76. <https://doi.org/10.9744/jmk.4.2.pp.%2065-76>.

- Elqassaby, H. K. (2018). The Effect of Ethical Leadership on Employee Creativity. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 7(5). <https://doi.org/10.4172/2162-6359.1000552>.
- Fahlevi, M. S. I., & 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), 45–64. <http://dx.doi.org/10.22441/mix.2020.v10i1.004>.
- Faiz, A., & Purwati. (2021). Peran Filsafat Progressivisme dalam Mengembangkan Kemampuan Calon Pendidik di Abad-21. *Jurnal Education and Development*, 9(1), 131–135. <https://doi.org/10.37081/ed.v9i1.2308>.
- Farmer, S. M., Tierney, P., & Kung-Mcintyre, K. (2003). Employee creativity in Taiwan: An application of role identity theory. *Acad. Manag. J.* 46, 618–630. <https://doi.org/10.5465/30040653>.
- Gerpott, F. H., Quaquebeke, N. V., Schlamp, S., & Voelpel, S. C. (2019). An Identity Perspective on Ethical Leadership to Explain Organizational Citizenship Behavior: The Interplay of Follower Moral Identity and Leader Group Prototypically. *Journal Business Ethics*, 156, 1063–1078. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3625-0>.
- Ghalavi, Z., & Nastiezaie, N. (2020). Relationship of Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior with Mediation of Psychological Empowerment. *Eurasian Journal of Educational Research*, 89, 241–264. <https://doi.org/10.14689/ejer.2020.89.11>.
- Gholipour, A., Pourezzat, A. A., & Hazrati, M. (2009). The investigation of Servant Leadership on Organizational Trust and Empowerment in Public Organizations. *Journal of Public Administration*, 1(2), 103–118.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23 (Edisi 8)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Square Konsep Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 (2nd Edition)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Gnankob, R. I., Ansong, A., & Issau, K. (2022). Servant Leadership and Organizational Citizenship Behaviour: The Role of Public Service Motivation and Length of Time Spent with The Leader. *International Journal of Public Sector Management*, 35(2), 236–253. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-04-2021-0108>.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant Leadership A Journey Into The Nature of Legitimate Power & Greatness, 25th Anniversary Edition*. Paulist Press.
- Hair, J., Money, A., Page, M. & Samouel, P. (2007). *Research Methods for Business*. Routledge.
- Hanaysha, J. R. (2023). Impact of Participative and Authoritarian Leadership on Employee Creativity: Organizational Citizenship Behavior as a Mediator. *International Journal of Organization Theory & Behavior*. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-08-2022-0165>.
- Hanaysha, J. R., Kumar, V. V. A., In'airat, M., & Paramaiah, C. (2022). Direct and Indirect Effects of Servant and Ethical Leadership Styles on Employee Creativity: Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. *Arab Golf Journal of Scientific Research*, 40(1), 79–98. <https://doi.org/10.1108/AGJSR-04-2022-0033>.
- Hermawan, A., Sunaryo, W., & Hardhienata, S. (2023). Optimal Solution for OCB Improvement through Strengthening of Servant Leadership, Creativity, and Empowerment. *Aptisi Transactions on Technopreneurship (ATT)*, 5(1), 11–25. <https://doi.org/10.34306/att.v5i1Sp.307>.
- Hertanto, E. (2017). Perbedaan Skala Likert Lima Skala dengan Modifikasi Skala Likert Empat Skala. *Metodologi Penelitian*, 2, 2–3.
- Huang, N., Qiu, S., Yang, S., & Deng, R. (2021). Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Mediation of Trust and Psychological Well-Being. *Psychology Research and Behavior Management*, 14, 655–664. Dovepress. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S311856>.
- Hulland, J. (1999). Use of Partial Least Square (PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies. *Strategic Management Journal*, 20, 195–204. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199902\)20:2%3C195::AID-SMJ13%3E3.0.CO;2-7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199902)20:2%3C195::AID-SMJ13%3E3.0.CO;2-7).
- Idris. (2020). Kajian Kebijakan Peningkatan Profesionalisme Guru dan Dosen di Indonesia. *Guru Tua: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 3(2), 41–52. <https://doi.org/10.31970/gurutua.v3i2.57>.

- Javed, B., Khan, A. A., Bashir, S., & Arjoon, S. (2016). Impact of ethical leadership on creativity: the role of psychological empowerment. *Current Issues in Tourism*, 20(8), 839–851. <https://doi.org/10.1080/13683500.2016.1188894>.
- Kalshoven, K., Den, H., & De, H. A. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *Leadersh Q.*, 22, 51–69.
- Kasiram, M. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif-Kualitatif*. UIN Malang Press.
- KBBI. (2023). *Kamus Besar Bahasa Indonesia Online*. <https://kbbi.web.id/kreatif> (Accessed 22 June 2023).
- Khuntia, R., & Suar, D. (2004). A scale to assess ethical leadership for Indian private and public sector managers. *Journal of Business Ethics*, 49, 13–26. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000013853.80287.da>.
- Kusumaputri, E. S., Kumalasari, S. P., & Husna, S. (2021). Perceived Organizational Support, OCB and Creativity Behavior among Millennial Generations Start-up Employees. *Journal of Educational, Health and Community Psychology*, 10(2), 290–317.
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131–142. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.131>.
- Li, G., Lu, Y., & Eliason, R. G. (2022). How Does Ethical Leadership Enhance Employee Creativity during the COVID-19 Pandemic in China. *Ethics & Behavior*, 32(6), 532–548. <https://doi.org/10.1080/10508422.2021.1932502>.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: influence on individual and unit performance. *Acad. Manag. J.*, 57, 1434–1452. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0034>.
- Lldikti5.id. (2023). Sebaran Perguruan Tinggi di Yogyakarta. <https://lldikti5.id/evira/frontpage/alamatpt> (Accessed 22 June 2023).
- Mahdi, S. M., Surchi, R., & 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 Online*, 7(20), 2222–2839.

- Marasabessy, Z. A., & Santoso, B. (2014). Pengaruh Dorongan melalui Rekan Kerja pada Kreativitas Karyawan dengan Autonomi Kerja dan Efikasi-diri Kreatif sebagai Pemoderasi. *Jurnal Siasat Bisnis*, 18(1), 32–44. <https://doi.org/10.20885/jsb.vol18.iss1.art4>.
- Musakabe, H. (2004). *Mencari Kepemimpinan Sejati, di Tengah Krisis dan Reformasi*. Citra Insan Pembaru.
- Nemr, M. A. A. & Liu, Y. (2021). The Impact of Ethical Leadership on Organizational Citizenship Behaviors: Moderating Role of Organizational Cynicism. *Cogent Business & Management*, 8. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1865860>.
- Neubert, M. J., Hunter, E. M., & Tolentino, R. C. (2016). A servant leader and their stakeholders: when does organizational structure enhance a leader's influence?. *Leadersh. Q.*, 27, 896–910. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.05.005>.
- Oldham, G. R. & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *The Academy of Management Journal*, 39(3), 607–634.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: it's nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7).
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2014) Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestion for Future Research. *Human Performances*, 10(2), 133–151.
- Prasetyo, U., & 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), 348–54. <https://doi.org/10.36456/jsbr.v2i2.4122>.

- Qiu, S., & Dooley, L. (2019). Servant leadership: development and validation of a multidimensional measure in the Chinese hospitality industry. *Leadership and Organization Development Journal*, 40(2), 193–212. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2018-0148>.
- Qiu, S., & 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), 350–369. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2021-0146>.
- Ratnamiasih, I., Govindaraju, R., Prihartono, B., & Sudirman, I. (2012). Kompetensi SDM dan Kualitas Pelayanan Rumah Sakit. *Trikonomika*, 11(1), 49–57.
- Ritonga, M., Yulhendri, & Susanti, N. (2021). Persepsi Mahasiswa terhadap Kompetensi Dosen pada Pembelajaran Era Disrupsi Industri 4.0. *Research and Development Journal of Education*, 7(1), 172–181. <http://dx.doi.org/10.30998/rdje.v7i1.9319>.
- Ruiz-Palomino, P., & 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. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102537>.
- Russell, E. J. (2016). Servant leadership's cycle of benefit. *Servant Leadership: Theory and Practice*, 3(1), 52–68.
- 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*, 5(6).
- Sekaran, U & Bougie, R. (2009). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. John Wiley & Sons Ltd.
- Sekaran, U & Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. John Wiley & Sons Ltd.
- Seth, M., Sethi, D., Yadav, L. K., & Malik, N. (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), 705–723. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-09-2021-0095>.

- Shafique, I., Ahmad, B., & Kalyar, M. N. (2020). How Ethical Leadership Influences Creativity and Organizational Innovation, Examining the Underlying Mechanisms. *European Journal of Innovation Management*, 23(1), 114–133. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0269>.
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *Leadership Quarterly*, 15(1), 33–53. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.004>.
- Shareef, R. A., & 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), 583–605. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2017-0721>.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta
- Tampubolon, M. P. (2004). *Perilaku Keorganisasian*. Alfabeta.
- Tang, Y. T., & Chang, C. H. (2010). Impact of Role Ambiguity and Role Conflict on Employee Creativity. *African Journal of Business Management*, 4(6), 869–881.
- Trevino, L. K., & Brown, M. E. (2004). Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths. *Academy of Management Executive*, 18, 69–204. <https://doi.org/10.5465/ame.2004.13837400>.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>.
- Yahyaa, R. A., & Sukarnob, 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), 178–193. <https://doi.org/10.36526/sosioedukasi.v10i2.1499>.
- 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(3), 513–525. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1852-6>.

- Yang, J., Liu, H., & Gu, J. (2017). A multi-level study of servant leadership on creativity. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(5), 610–629. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2015-0229>.
- Yang, J, Liu, H., & Gu, J. (2019). Servant Leadership and Employee Creativity: The Roles of Empowerment and Work-Family Conflict. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-0161-3>.
- Waddell., J. T. (2006). *Servant Leadership*. School of Leadership Studies.
- Wang, W., Kang, S., & 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. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.807070>.
- Webometrics.info. (2023). Ranking Web of Universities. <https://www.webometrics.info/en/world> (Accessed 22 June 2023).
- Wijoyo, H., Siagian, A. O., Junita, A., Sunarsi, D., Haryati, D., Widiyanti, Sapiun, Z., Suherman, & Amelya, D. (2021). *SDM Unggul di Industry 4.0*. Insan Cendekia Mandiri.
- Williams, L. J. & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682–696. <https://doi.org/10.2307/3069410>.

**LAMPIRAN 1**  
**KUESIONER PENELITIAN**

**Kepada Yth.**  
**Responden Penelitian**  
**Tenaga Pendidik**  
**Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia**

Dengan hormat,

*Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*

Saya yang bertanda tangan dibawah ini adalah mahasiswa Universitas Islam Indonesia:

Nama : **Dewa Dharmanegara Kesumadiputra**  
NIM : **19311488**  
Fakultas : **Bisnis dan Ekonomika**  
Jurusan : **Manajemen**  
Dosen Pembimbing : **Aldila Nadhira Ayu Setyaning S.E., MBA.**

Dalam rangka mencari data guna menyusun penelitian dengan judul **“Pengaruh *Servant Leadership* dan *Ethical Leadership* terhadap Kreativitas Tenaga Pendidik FBE UII: Peran *Organizational Citizenship Behavior* sebagai *Mediator*”**., maka saya mohon bantuan serta kesediaannya Bapak/Ibu, Saudara/I untuk mengisi kuesioner ini.

Kuesioner ini bertujuan untuk kepentingan penelitian dan tidak untuk disajikan ke pihak luar, serta kerahasiaan dalam mengisi kuesioner ini terjamin sepenuhnya. Oleh karena itu, saya berharap jawaban yang Bapak/Ibu, Saudara/I berikan dengan jujur dan terbuka akan sangat membantu dalam penelitian ini.

Atas partisipasi dan kesediaan Bapak/Ibu, Saudara/I dalam mengisi kuesioner ini, saya ucapkan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*

Hormat Saya



Dewa Dharmanegara Kesumadiputra

**FORMULIR KUESIONER PENELITIAN**  
**Pengaruh Kepemimpinan yang Melayani dan Etika Kepemimpinan terhadap**  
**Kreativitas Tenaga Pendidik FBE UII:**  
**Peran Organizational Citizenship Behavior sebagai *Mediator***  
**oleh Dewa Dharmanegara K. (NIM. 19311488)**  
**Jurusan Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika,**  
**Universitas Islam Indonesia**

---

**DATA DIRI RESPONDEN**

*Mohon isi pertanyaan pilihan dengan mencentang (✓) question box yang tersedia*

- Nama : .....
- Jenis Kelamin :  
 Perempuan  
 Laki-laki
- Usia :  
 < 21 tahun  
 21-30 tahun  
 31-40 tahun  
 41-50 tahun  
 > 50 tahun
- Divisi :  
 URT  
 Akademik  
 Keuangan  
 PP  
 TI
- Lama Bekerja :  
 < 2 tahun  
 2-5 tahun  
 6-9 tahun  
 10-13 tahun  
 > 14 tahun

## **ITEM KUESIONER PENELITIAN**

*Mohon isi pertanyaan berikut dengan salah satu nilai berikut:*

*1 (Sangat Tidak Setuju); 2 (Tidak Setuju); 3 (Netral); 4 (Setuju); 5 (Sangat Setuju).*

### **Kepemimpinan yang Melayani (X1)**

Kepemimpinan yang Melayani merupakan gaya kepemimpinan atasan yang memperlakukan bawahannya dengan standar moral spiritual, di mana atasan akan menempatkan kebutuhan bawahan sebagai prioritas utama dalam pekerjaan dan memperlakukannya sebagai rekan kerja, sehingga hubungan yang terjalin diantara keduanya menjadi lebih erat dan dekat.

No.	Pernyataan	Penilaian				
		1	2	3	4	5
X1.1	Di institusi kami, atasan saya meluangkan waktu untuk membentuk hubungan yang berkualitas dengan karyawan.					
X1.2	Atasan saya mendorong terciptanya rasa kebersamaan di antara karyawan.					
X1.3	Keputusan dari atasan saya dipengaruhi oleh masukan karyawan.					
X1.4	Atasan saya berusaha mencapai kesepakatan di antara karyawan untuk keputusan penting.					
X1.5	Atasan saya sensitif terhadap tanggung jawab karyawan di luar tempat kerja.					
X1.6	Atasan saya memberikan prioritas pada pengembangan pribadi karyawan.					
X1.7	Di institusi kami, atasan saya menekankan standar etika yang tinggi.					
X1.8	Atasan saya melakukan apa yang dia janjikan.					
X1.9	Atasan saya memiliki minat dan pengetahuan yang luas dalam mencari solusi terhadap suatu masalah.					
X1.10	Atasan saya membuat saya merasa bekerja sama dengannya demi kebaikan institusi kami.					
X1.11	Atasan saya selalu mendorong kami untuk terlibat dalam kegiatan sosial dan pelayanan masyarakat di luar jam kerja.					
X1.12	Atasan saya menekankan pentingnya memberikan kontribusi kepada masyarakat.					

### **Etika Kepemimpinan (X2)**

Etika Kepemimpinan merupakan gaya kepemimpinan atasan yang didasari oleh perilaku yang dapat diterima secara normatif melalui kedekatan hubungan satu sama lain antara atasan dan bawahannya.

No.	Pernyataan	Penilaian				
		1	2	3	4	5
X2.1	Atasan saya menjalani kehidupan pribadinya dengan beretika.					
X2.2	Atasan saya dengan karyawan membahas etika bisnis dan nilai-nilai.					
X2.3	Atasan saya mendisiplinkan staf yang melanggar standar etika di institusi kami.					
X2.4	Atasan saya dapat dipercaya.					
X2.5	Atasan saya mendengarkan dengan cermat apa yang kami sampaikan.					
X2.6	Atasan saya membuat keputusan yang berimbang dan adil.					
X2.7	Atasan saya menjadi contoh yang baik dalam melakukan sesuatu dengan cara yang benar sesuai etika.					
X2.8	Atasan saya memperhatikan kebutuhan karyawan.					

### **Organizational Citizenship Behavior (Z)**

*Organizational Citizenship Behavior* merupakan bentuk kesukarelaan karyawan dalam meningkatkan kinerja perusahaan tanpa perlu adanya imbalan.

No.	Pernyataan	Penilaian				
		1	2	3	4	5
Z1	Ketika saya memiliki beban kerja yang intensif, saya bekerja lembur dengan meminimalkan jam istirahat normal atau tetap tinggal di kantor lebih lama dari biasanya.					
Z2	Saya sering memberikan pendapat untuk memperbaiki institusi saya.					
Z3	Saya sering melakukan pekerjaan lebih dari pada yang seharusnya saya dibayar.					
Z4	Bahkan ketika tidak diwajibkan, saya berusaha membantu karyawan baru di kantor saya.					

### **Kreativitas Karyawan (Y)**

Kreativitas Karyawan merupakan kemampuan karyawan untuk menemukan ide baru yang berguna bagi pekerjaannya.

No.	Pernyataan	Penilaian				
		1	2	3	4	5
Y1	Di institusi kami, saya mengusulkan beberapa ide kreatif yang dapat meningkatkan kinerja.					
Y2	Saya sering berpartisipasi dalam mengusulkan solusi kreatif untuk masalah di tempat kerja saya.					
Y3	Saya terlibat dalam mengusulkan metode baru untuk menyelesaikan tugas kerja.					
Y4	Saya menganggap bahwa saya dapat menyumbang ide kreatif.					

Terima kasih banyak atas kesediaan dan waktunya mengisi kuesioner ini.



**LAMPIRAN 2**  
**TABULASI DATA MENTAH**

**1. *Servant Leadership (X1)***

No .	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1 Total	Mean
1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47	3,92
2	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	57	4,75
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5,00
4	5	5	5	5	2	4	4	5	5	5	4	4	53	4,42
5	5	5	5	5	2	4	5	4	4	5	5	4	53	4,42
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5,00
7	3	3	3	2	3	4	3	3	4	3	2	2	35	2,92
8	5	5	3	4	3	4	5	4	4	5	4	4	50	4,17
9	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	56	4,67
10	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	45	3,75
11	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	43	3,58
12	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	42	3,50
13	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	43	3,58
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4,00
15	4	5	4	3	5	4	5	4	4	5	5	4	52	4,33
16	4	4	3	3	5	4	4	4	4	3	4	4	46	3,83
17	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	43	3,58
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5,00
19	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	58	4,83
20	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	53	4,42
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5,00
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4,00
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4,00
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4,00
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4,00
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4,00
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4,00
28	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	53	4,42
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4,00
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5,00
31	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	53	4,42
32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5,00
33	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	50	4,17
34	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	54	4,50
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4,00
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4,00
37	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	54	4,50
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4,00

39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	50	4,17
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5,00
41	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	54	4,50
42	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	59	4,92
43	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	49	4,08
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4,00
45	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	52	4,33
46	3	3	4	2	3	3	3	3	3	2	3	3	35	2,92
47	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	50	4,17
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4,00
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4,00
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4,00
51	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	42	3,50
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4,00
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4,00
54	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	50	4,17
55	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3,00
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4,00
57	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	49	4,08
58	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	56	4,67
59	5	5	3	5	3	3	4	4	3	4	4	4	47	3,92
60	5	5	4	4	1	5	4	4	4	5	4	5	50	4,17
61	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5	4	5	54	4,50
62	5	5	4	5	3	5	4	4	5	5	4	4	53	4,42
63	5	5	4	4	3	1	4	3	3	5	3	4	44	3,67
64	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5,00
65	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	47	3,92
66	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	54	4,50
67	5	5	5	5	1	5	5	4	4	4	5	5	53	4,42
68	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	45	3,75
69	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	41	3,42
70	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	53	4,42
71	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	19	1,58
72	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	41	3,42
73	3	3	1	1	5	3	5	5	5	5	5	5	46	3,83
74	5	5	3	4	5	4	4	4	5	4	5	4	52	4,33
75	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	44	3,67

2. *Ethical Leadership (X2)*

No.	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2 Total	Mean
1	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4
2	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5
3	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5
4	5	4	4	5	4	4	4	4	34	4,25
5	4	4	5	4	4	5	5	5	36	4,5
6	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5
7	3	2	3	3	2	1	2	2	18	2,25
8	5	4	4	5	4	4	4	4	34	4,25
9	5	5	4	5	5	4	5	5	38	4,75
10	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4
11	4	4	4	4	3	3	4	4	30	3,75
12	3	3	3	4	3	3	3	4	26	3,25
13	4	4	4	4	4	4	4	3	31	3,88
14	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4
15	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5
16	4	5	4	5	4	5	4	5	36	4,5
17	4	5	4	5	4	5	4	4	35	4,38
18	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5
19	4	5	5	4	5	5	4	5	37	4,63
20	4	5	5	4	5	4	5	5	37	4,63
21	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5
22	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4
23	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4
24	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4
25	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4
26	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4
27	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4
28	4	5	4	5	5	4	4	4	35	4,38
29	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4
30	5	5	5	4	4	5	5	5	38	4,75
31	4	4	5	5	4	5	4	5	36	4,5
32	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5
33	4	4	4	4	4	4	4	5	33	4,13
34	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4
35	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4
36	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4
37	5	4	5	4	5	5	5	4	37	4,63
38	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4
39	5	5	5	4	5	4	5	5	38	4,75
40	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5
41	4	4	5	5	5	4	4	4	35	4,38
42	4	5	4	5	5	5	4	5	37	4,63
43	5	5	4	4	4	4	4	5	35	4,38

44	4	5	5	4	5	4	4	4	35	4,38
45	5	4	4	4	4	5	4	4	34	4,25
46	3	3	4	2	3	2	3	2	22	2,75
47	4	4	5	4	4	4	4	4	33	4,13
48	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4
49	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4
50	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4
51	3	4	4	4	3	3	3	4	28	3,5
52	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4
53	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4
54	5	4	4	5	4	4	4	4	34	4,25
55	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3
56	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4
57	5	4	4	4	4	4	4	4	33	4,13
58	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5
59	3	3	3	4	4	4	4	4	29	3,63
60	5	2	5	5	4	4	4	4	33	4,13
61	4	4	5	5	4	4	4	4	34	4,25
62	4	4	4	5	5	4	5	5	36	4,5
63	4	3	3	3	4	3	4	4	28	3,5
64	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5
65	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4
66	5	4	4	5	4	4	4	4	34	4,25
67	4	3	1	3	5	4	1	2	23	2,88
68	4	3	4	4	4	4	4	4	31	3,88
69	4	4	4	4	3	3	3	3	28	3,5
70	4	4	4	5	4	5	4	4	34	4,25
71	3	2	2	2	1	1	1	1	13	1,63
72	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4
73	5	1	5	5	5	5	5	5	36	4,5
74	4	4	4	5	4	5	4	4	34	4,25
75	4	3	3	3	4	4	4	4	29	3,63

**3. Organizational Citizenship Behavior (Z)**

No.	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z Total	Mean
1	4	4	3	4	15	3,75
2	4	4	5	5	18	4,5
3	4	4	4	4	16	4
4	3	4	4	5	16	4
5	3	4	3	4	14	3,5
6	4	4	4	5	17	4,25
7	3	3	2	4	12	3
8	3	3	3	4	13	3,25
9	4	5	4	5	18	4,5
10	4	4	4	4	16	4
11	4	3	3	3	13	3,25
12	4	4	3	4	15	3,75
13	5	4	5	4	18	4,5
14	4	4	4	4	16	4
15	4	4	3	4	15	3,75
16	4	4	4	3	15	3,75
17	4	3	3	4	14	3,5
18	5	5	5	5	20	5
19	4	4	4	4	16	4
20	5	5	5	5	20	5
21	5	5	5	5	20	5
22	4	4	4	4	16	4
23	4	4	4	4	16	4
24	4	4	4	4	16	4
25	4	4	4	4	16	4
26	4	4	4	4	16	4
27	4	4	4	4	16	4
28	4	4	4	4	16	4
29	4	4	4	4	16	4
30	5	4	4	5	18	4,5
31	4	3	4	3	14	3,5
32	5	5	5	5	20	5
33	4	5	4	4	17	4,25
34	4	4	4	4	16	4
35	4	4	4	4	16	4
36	4	4	4	4	16	4
37	4	5	5	4	18	4,5
38	4	5	4	4	17	4,25
39	4	4	4	5	17	4,25
40	5	5	5	5	20	5
41	4	4	4	5	17	4,25
42	4	4	4	4	16	4
43	4	4	4	4	16	4

44	4	4	4	4	16	4
45	4	5	4	4	17	4,25
46	4	3	3	3	13	3,25
47	4	4	4	4	16	4
48	4	4	4	4	16	4
49	4	4	4	4	16	4
50	4	4	4	4	16	4
51	4	3	4	3	14	3,5
52	4	4	4	4	16	4
53	4	4	4	4	16	4
54	4	4	4	4	16	4
55	4	3	4	3	14	3,5
56	4	4	4	4	16	4
57	4	4	4	4	16	4
58	5	5	5	4	19	4,75
59	3	4	3	4	14	3,5
60	5	5	4	4	18	4,5
61	2	4	3	4	13	3,25
62	5	5	5	5	20	5
63	1	4	3	4	12	3
64	5	5	5	5	20	5
65	2	4	2	4	12	3
66	4	3	5	5	17	4,25
67	5	5	5	5	20	5
68	4	4	4	3	15	3,75
69	4	4	4	4	16	4
70	4	4	4	4	16	4
71	3	3	5	3	14	3,5
72	4	4	4	4	16	4
73	1	5	3	5	14	3,5
74	3	3	2	3	11	2,75
75	4	4	3	3	14	3,5

#### 4. Kreativitas Karyawan (Y)

No.	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y Tota l	Mea n
1	4	4	4	4	16	4
2	4	4	4	5	17	4,25
3	4	4	4	4	16	4
4	4	4	4	3	15	3,75
5	3	3	3	3	12	3
6	5	4	4	4	17	4,25
7	3	3	3	3	12	3
8	2	3	3	3	11	2,75
9	4	4	4	4	16	4
10	4	3	4	3	14	3,5
11	3	3	3	3	12	3
12	3	4	4	4	15	3,75
13	4	4	4	4	16	4
14	4	4	4	4	16	4
15	4	5	5	4	18	4,5
16	4	4	4	4	16	4
17	4	3	3	4	14	3,5
18	4	4	5	4	17	4,25
19	4	4	4	4	16	4
20	4	4	3	4	15	3,75
21	5	5	5	5	20	5
22	4	4	4	4	16	4
23	4	4	4	4	16	4
24	4	4	4	4	16	4
25	4	4	4	4	16	4
26	4	4	4	4	16	4
27	4	4	4	4	16	4
28	4	4	4	4	16	4
29	4	4	4	4	16	4
30	4	5	4	5	18	4,5
31	3	4	4	4	15	3,75
32	4	5	4	4	17	4,25
33	4	4	4	4	16	4
34	4	4	4	4	16	4
35	4	4	4	4	16	4
36	4	4	4	4	16	4
37	5	4	4	4	17	4,25
38	5	4	5	5	19	4,75
39	5	4	5	5	19	4,75
40	5	5	5	5	20	5
41	5	5	5	5	20	5
42	5	5	4	5	19	4,75
43	4	4	4	4	16	4

44	4	4	4	4	16	4
45	4	4	4	4	16	4
46	4	3	3	4	14	3,5
47	4	4	4	4	16	4
48	4	4	4	4	16	4
49	4	4	4	4	16	4
50	4	4	4	4	16	4
51	3	4	4	3	14	3,5
52	4	4	4	4	16	4
53	4	4	4	4	16	4
54	4	4	4	4	16	4
55	4	3	3	4	14	3,5
56	4	4	4	4	16	4
57	4	4	4	4	16	4
58	5	5	5	5	20	5
59	4	4	4	4	16	4
60	4	4	4	4	16	4
61	4	4	4	4	16	4
62	5	5	5	4	19	4,75
63	4	4	4	4	16	4
64	5	5	5	5	20	5
65	4	4	4	4	16	4
66	5	5	5	4	19	4,75
67	5	5	5	5	20	5
68	4	4	4	4	16	4
69	4	4	4	4	16	4
70	4	4	4	4	16	4
71	4	3	3	3	13	3,25
72	4	4	4	4	16	4
73	5	5	5	3	18	4,5
74	3	4	3	3	13	3,25
75	4	4	4	4	16	4

**LAMPIRAN 3**  
**HASIL UJI OUTER MODEL**

*Nilai Outer Loading*

<b>Kode</b>	<b>ETH</b>	<b>KRK</b>	<b>OCB</b>	<b>SER</b>	<b>Keterangan</b>
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

**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

**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
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

<b>OCB4</b>	0,552	0,603	0,795	0,633
<b>SER1</b>	0,609	0,343	0,404	0,808
<b>SER10</b>	0,779	0,417	0,512	0,863
<b>SER11</b>	0,827	0,507	0,524	0,871
<b>SER12</b>	0,821	0,597	0,593	0,872
<b>SER2</b>	0,654	0,326	0,435	0,785
<b>SER3</b>	0,463	0,345	0,421	0,686
<b>SER4</b>	0,552	0,397	0,523	0,758
<b>SER6</b>	0,647	0,438	0,564	0,800
<b>SER7</b>	0,794	0,467	0,507	0,860
<b>SER8</b>	0,745	0,486	0,554	0,801
<b>SER9</b>	0,775	0,463	0,484	0,848

**Fornell-Larcker**

Variabel	ETH	KRK	OCB	SER
<b>ETH</b>	0.832			
<b>KRK</b>	0.515	0.866		
<b>OCB</b>	0.570	0.721	0.763	
<b>SER</b>	0.866	0.553	0.626	0.819

**Keputusan Eliminasi Fornell-Larcker**

	SER 1	SER 2	SER 3	SER 4	SER 6	SER 7	SER 8	SER 9	SER1 0	SER1 1	SER1 2	
ETH 1	0,507	0,54	0,319	0,372	0,496	0,672	0,608	0,623	0,648	0,611	0,7	0,554
ETH 2	0,431	0,454	0,561	0,561	0,522	0,493	0,51	0,473	0,393	0,536	0,479	0,492
ETH 3	0,296	0,358	0,382	0,287	0,521	0,505	0,591	0,626	0,546	0,555	0,532	0,473
ETH 4	0,604	0,599	0,298	0,411	0,586	0,635	0,629	0,694	0,626	0,651	0,625	0,578
ETH 5	0,558	0,626	0,434	0,555	0,638	0,772	0,68	0,74	0,749	0,832	0,83	0,674
ETH 6	0,565	0,582	0,434	0,56	0,557	0,763	0,667	0,672	0,661	0,839	0,776	0,643
ETH 7	0,476	0,553	0,304	0,405	0,445	0,636	0,56	0,643	0,728	0,656	0,675	0,553
ETH 8	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	<b>Mean</b>

### *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

### Nilai AVE

Variabel	AVE	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

### 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

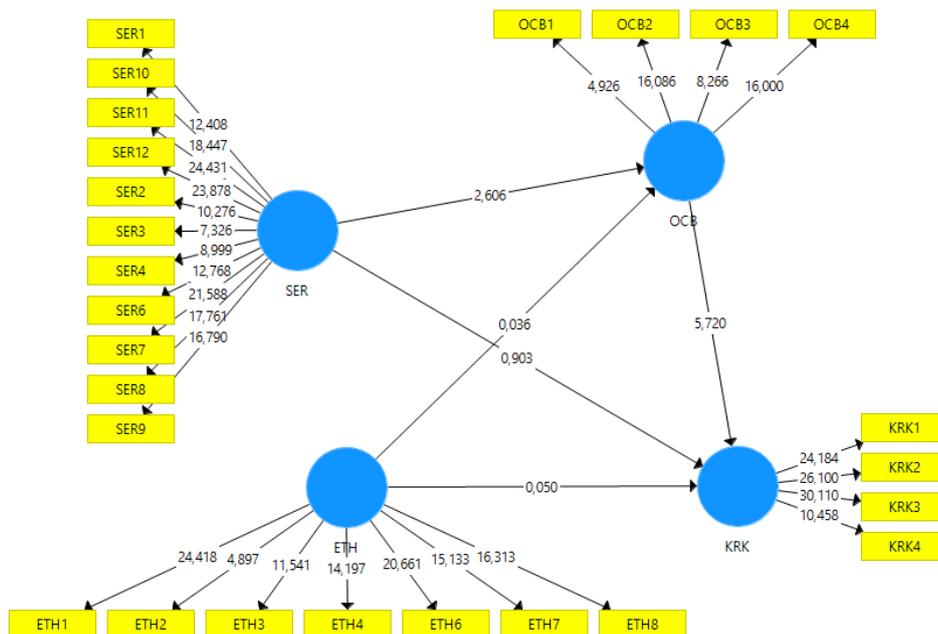
**LAMPIRAN 4**  
**HASIL UJI INNER MODEL**

**Nilai R-Square**

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

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

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



### Pengaruh Langsung Antar Konstruk

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

### Pengaruh Tidak Langsung Antar Konstruk

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

**LAMPIRAN 5**  
**SURAT KETERANGAN IZIN PENELITIAN**



**FAKULTAS  
BISNIS DAN EKONOMIKA**

Gedung Prof. Dr. Ace Partadiredja  
Ringroad Utara, Condong Catur, Depok  
Sleman, Yogyakarta 55283  
T. (0274) 881546, 883087, 885376;  
F. (0274) 882589  
E. fe@uii.ac.id  
W. fecon.uii.ac.id

Nomor : 1248/DEK/10/Div.URT/VI/2023  
Hal : Pemberian ijin penelitian

**Kepada Yth.  
Dekan  
Fakultas Bisnis dan Ekonomika  
Universitas Islam Indonesia  
Yogyakarta**

*Assalamu'alaikum warohmatullahi wabarokatuh*

Menindaklanjuti surat Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia Yogyakarta Nomor 1200/DEK/10/Div.URT/VI/2023 perihal permohonan ijin penelitian, dengan ini disampaikan bahwa Pimpinan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia memberikan ijin penelitian kepada:

Nama : Dewa Dharmanegara Kesumadiputra  
NIM : 19311488  
Program Studi : Manajemen Program Sarjana  
Judul : Pengaruh Servant Leadership dan Ethical Leadership terhadap Kreativitas Karyawan pada Tenaga Pendidik FBE UII: Peran Organizational Citizenship Behavior sebagai Mediator  
Dosen Pembimbing : Alldila Nadhira Ayu Setyaning S.E., MBA.

Dengan catatan dalam pelaksanaannya tidak mengganggu kegiatan akademik dan administrasi yang sedang berlangsung, serta menjaga kerahasiaan data penelitian hanya untuk kepentingan penelitian dan akademis.

Demikian, atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum warohmatullahi wabarokatuh*

Yogyakarta, 26 Juni 2023  
08 Zulhijah 1444  
Dekan,  
  
Johan Arrifin, S.E., M.Si., Ph.D.  
NIM: 933130101

Tembusan : 1. Ketua Program Studi Manajemen Program Sarjana FBE UII  
2. Dosen Pembimbing  
3. Mahasiswa

**LAMPIRAN 6**  
**BIODATA PENULIS**



**a) Data Diri**

Nama lengkap : Dewa Dharmanegara K.  
Tempat/Tgl lahir : Madiun, 06 Oktober 2000  
NIM : 19311488  
Jurusan/Fakultas : Manajemen / FBE UII  
Peminatan : Sumber Daya Manusia  
Jenis Kelamin : Laki-laki  
Status Pernikahan : Lajang  
Alamat : Jl. Jatisiwur no 9, Madiun  
No. Telp : 081359026699  
Email : [19311488@students.uii.ac.id](mailto:19311488@students.uii.ac.id)  
[dewa.dharmanegara@gmail.com](mailto:dewa.dharmanegara@gmail.com)

**b) Riwayat Pendidikan**

2007 – 2013 : SDN 05 Madiun  
2013 – 2016 : SMPN 04 Madiun  
2016 – 2019 : SMAN 2 Madiun  
2019 – Sekarang : Universitas Islam Indonesia