

**PENGARUH KEPEMIMPINAN YANG MELAYANI (*SERVANT LEADERSHIP*)  
TERHADAP KREATIVITAS KARYAWAN DENGAN *ORGANIZATIONAL  
CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) SEBAGAI PEMEDIASI  
(Studi pada Tenaga Kependidikan Perguruan Tinggi Swasta PGRI di Jombang)**

**Devi Rahayu<sup>1</sup>, Nurali<sup>2</sup>**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) PGRI Dewantara Jombang

Correspondence		
Email: <a href="mailto:Devirahayu012@gmail.com">Devirahayu012@gmail.com</a>	No. Telp:	
Submitted 24 januari 2024	Accepted 29 januari 2024	Published 30 januari 2024

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap kreativitas karyawan serta pengaruh tidak langsung melalui *organizational citizenship behavior* pada tenaga kependidikan Perguruan Tinggi Swasta PGRI di Jombang (STIE PGRI Dewantara Jombang dan STKIP PGRI Jombang). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan metode penelitian explanatory research. Populasi dan sampel pada penelitian ini adalah Tenaga Kependidikan Perguruan Tinggi Swasta PGRI di Jombang sebanyak 45 orang. Teknik analisis yang digunakan meliputi uji validitas, uji reliabilitas, analisis deskriptif, dan analisis SEM PLS dengan menggunakan software SmartPLS 4.0. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* mampu mendorong kreativitas karyawan di Perguruan Tinggi Swasta PGRI di Jombang, kepemimpinan yang melayani mampu mendorong *organizational citizenship behavior* di Perguruan Tinggi Swasta PGRI di Jombang, kepemimpinan yang melayani tidak mampu mendorong kreativitas karyawan di Perguruan Tinggi Swasta PGRI di Jombang, serta *organizational citizenship behavior* memediasi hubungan antara kepemimpinan yang melayani dan kreativitas karyawan Perguruan Tinggi Swasta PGRI di Jombang.

**Kata Kunci :** Kepemimpinan yang Melayani, Kreativitas Karyawan, *Organizational Citizenship Behavior*

**Abstract**

*This study aims to determine the effect of servant leadership on employee creativity as well as the indirect effect through organizational citizenship behavior on the education staff of PGRI Private Higher Education in Jombang (STIE PGRI Dewantara Jombang and STKIP PGRI Jombang). This study uses a quantitative approach, using explanatory research methods. The population and sample in this study were 45 teaching staff at PGRI Private Higher Education in Jombang. The analysis techniques used include validity testing, reliability testing, descriptive analysis, and PLS SEM analysis using SmartPLS 4.0 software. The results of this study indicate that organizational citizenship behavior is able to encourage employee creativity at PGRI Private Higher Education in Jombang, servant leadership is able to encourage organizational citizenship behavior at PGRI Private Higher Education in Jombang, servant leadership is unable to encourage employee creativity at PGRI Private Higher Education in Jombang, as well as organizational citizenship behavior mediate the relationship between servant leadership and employee creativity at PGRI Private Higher Education in Jombang.*

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

## 1. PENDAHULUAN

Perguruan tinggi merupakan organisasi yang berfungsi strategis untuk pengembangan kepentingan serta bakat dari generasi bangsa yang digunakan sebagai alat ukur perkembangan potensi manusia di masa depan. Karena pentingnya fungsi ini,

pengelolaan perguruan tinggi harus dilakukan secara profesional, tepat, efektif, efisien untuk menjawab tantangan di era kompetisi sekarang (Anam, 2022). Banyaknya perguruan tinggi swasta maupun negeri menimbulkan persaingan yang sangat tinggi. Perguruan tinggi berlomba-lomba dalam menciptakan keunggulan kompetitif agar tetap mampu bertahan (*survive*) sehingga dapat terus tumbuh dan berkembang. Salah satu cara untuk menciptakan keunggulan dalam bersaing yaitu dengan menumbuhkan perilaku kreatif pada semua karyawan yang mendorong munculnya inovasi pada perguruan tinggi sehingga mampu bertahan (Tobari, 2015).

Kreativitas karyawan sangatlah penting karena menjadi keunggulan kompetitif yang diperlukan dalam pertumbuhan suatu organisasi (Lukes & Stephan, 2017). Hal ini menjadikan pemimpin mendorong karyawan untuk melakukan kerja kreatif dan inventif sehingga dapat melahirkan inovasi karyawan di tempat kerja yang disebut dengan kreativitas (Khalili, 2013). Kreativitas karyawan adalah komponen dari beberapa inovasi yang melibatkan ide-ide kreatif menjadi suatu tindakan (Yang et al., 2017). Karyawan dapat menunjukkan kreativitas dengan menghasilkan informasi baru, mengembangkan teknologi atau menghasilkan penemuan baru yang bermanfaat bagi organisasi (Parr et al., 2013; Xu et al., 2022). Karyawan harus dirangsang untuk menunjukkan kinerja yang tinggi agar mampu menciptakan terobosan baru dengan mengembangkan ide-ide kreatif yang dimilikinya (Lukes & Stephan, 2017).

Terdapat faktor penting lainnya untuk membentuk kreativitas karyawan di tempat kerja, yaitu perilaku seorang pemimpin untuk membentuk lingkungan organisasi dengan gaya pengawasan yang akan berakibat terhadap sikap dan tingkah laku karyawan secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan menjadi hal penting dalam memengaruhi perilaku kreativitas karyawan di tempat kerja (Zhou & George, 2003). Dalam hal ini, gaya kepemimpinan yang melayani dikaitkan secara positif dengan perilaku kreativitas karyawan (Yang et al., 2019). Kepemimpinan yang melayani adalah peran seorang pemimpin yang mempunyai rasa empati, kepedulian serta bertindak untuk kepentingan terbaik pengikutnya (Ehrhart, 2004). Kepemimpinan yang melayani menekankan pada peran pemimpin dalam membantu bawahannya dan berusaha untuk mendukung mereka dalam mencapai potensi penuh karyawan (Liden et al., 2015).

Gaya kepemimpinan yang melayani didasarkan pada teori pertukaran sosial yang berfokus pada kesejahteraan dan dukungan dari pengikutnya (Greenleaf, 1998). Teori pertukaran sosial memiliki konsep hubungan timbal balik antara pemimpin dan karyawannya (Dhar, 2010). Dengan demikian, seorang karyawan tidak hanya akan termotivasi untuk membentuk perilaku kreatif saja, tetapi juga mengambil tanggung jawab tambahan dengan melakukan perilaku kerja sukarela (*Organizational Citizenship Behavior*) di tempat kerja (Chen & Kanfer, 2006). *Organizational citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku individu sukarela atau perilaku ekstra peran yang mempromosikan kinerja organisasi secara keseluruhan tetapi tidak termasuk dalam sistem insentif formal organisasi (Organ, 2006).

Beberapa penelitian sebelumnya mengenai hubungan antara kepemimpinan yang melayani dan *organizational citizenship behavior* (OCB) dalam penelitian yang dilakukan oleh (Jaya, 2022; Nazarian et al., 2020; Susanti, 2021) menunjukkan hasil kepemimpinan yang melayani tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Hal ini berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh (Fanny, 2018; Gnankob et al., 2022; Hanaysha et al., 2022; Nuraini, 2022; Pratama Sandara & Suwandana, 2017) yang memperoleh hasil

bahwa kepemimpinan yang melayani memiliki dampak positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Dari beberapa penelitian yang telah disebutkan dapat disimpulkan bahwa masih terdapat kesenjangan (*gap*) penelitian yang berupa hasil yang tidak konsisten, maka dari itu perlu dilakukan penelitian kembali untuk mengisi celah atau kesenjangan sekaligus melihat konsistensi hasil penelitian ini jika dibandingkan dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang topiknya relevan.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 1. Kreativitas Karyawan

Yang et al., (2017) menjelaskan kreativitas karyawan adalah komponen dari beberapa inovasi yang melibatkan ide-ide kreatif menjadi suatu tindakan. Kreativitas dapat juga diartikan sebagai penciptaan suatu karya yang tidak biasa atau unik, bervariasi, asli, memiliki sudut pandang yang baru dan sebelumnya belum pernah ada (Martens, 2011). Kreativitas merujuk pada pengembangan ide orisinal yang berkontribusi di lingkup sosial (McShane & Glinow, 2018).

### 2. OCB

Organ, (2006) menjelaskan *Organizational citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku individu sukarela atau perilaku ekstra peran yang mempromosikan kinerja organisasi secara keseluruhan tetapi tidak termasuk dalam sistem insentif formal organisasi. Farh et al., (2004) mendefinisikan *Organizational citizenship behavior* sebagai tindakan yang diambil oleh pekerja yang tidak secara eksplisit dinyatakan dalam deskripsi pekerjaan yang ditentukan. Dapat diartikan bahwa *Organizational citizenship behavior* menempatkan premi pada kontribusi karyawan yang melampaui apa yang lebih dari mereka ditempat kerja yang berkontribusi pada pencapaian perusahaan (Podsakoff et al., 2009).

### 3. Servant Leadership

Kepemimpinan yang melayani adalah peran seorang pemimpin yang mempunyai rasa empati, kepedulian serta bertindak untuk kepentingan terbaik pengikutnya (Ehrhart, 2004). Menurut Hale dan Fields (2007) kepemimpinan yang melayani menempatkan kepentingan pengikutnya di atas kepentingan pribadinya dengan menekankan perkembangan dari pengikut (Northouse, 2009). Sedangkan Greenleaf (1970) mengatakan bahwa kepemimpinan yang melayani menghargai komunitas sehingga memberikan peluang bagi individu saling ketergantungan, penghargaan, kepercayaan, dan pertumbuhan individual (Northouse, 2009). Pemimpin yang melayani memiliki kecenderungan untuk memerhatikan kesejahteraan karyawan dan menunjukkan keadaan psikologis yang baik atau optimis sehingga menghasilkan penghargaan dan kepercayaan (Kelloway et al., 2012).

### 4. Hubungan antara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan Kreativitas Karyawan

Organ et al., (2006) menjelaskan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai perilaku individu sukarela yang mempromosikan kinerja organisasi secara keseluruhan yang tidak termasuk dalam sistem insentif formal dalam organisasi. Menurut (Zhang & Bartol, 2010), *organizational citizenship behavior* membantu pekerja dalam menawarkan ide atau terobosan baru kepada rekan kerja, namun Vessey et al. (2014) berpendapat bahwa *organizational citizenship behavior* membantu pekerja dalam membuat rekomendasi kreatif kepada rekan kerja. Ketika karyawan bekerja dalam suatu organisasi, *organizational citizenship behavior* dapat berkontribusi menghasilkan inovasi,

mempengaruhi perilaku orang lain dengan menguntungkan dan kondusif yang kemudian tercipta penemuan baru baik secara langsung maupun terselubung (Turnipseed, 2002).

Podsakoff et al. (2009) menyebutkan bahwa *organizational citizenship behavior* dapat meningkatkan kinerja dalam organisasi melalui peningkatan produktivitas rekan kerja dan pimpinan, mempromosikan kerja sama antar kelompok kerja, dan memungkinkan perusahaan untuk menanggapi perubahan yang berkelanjutan. Tindakan berpartisipasi dalam aktivitas *organizational citizenship behavior* dapat meningkatkan kekuatan karyawan yang akan mengarah pada pertumbuhan aset sehingga menghasilkan kesejahteraan yang lebih baik (Lam et al., 2016). Hasil penemuan sebelumnya menegaskan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) berhubungan positif dengan kreativitas karyawan (Lam et al., 2016; Podsakoff et al., 2009; Yoshida et al., 2014). Sehingga dapat dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

H1 : *Organizational Citizenship Behavior* memiliki pengaruh signifikan terhadap Kreativitas Karyawan

### **5. Hubungan Kepemimpinan yang Melayani dengan *Organizational Citizenship Behavior***

Hu & Liden (2011) menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat mempromosikan budaya keadilan, komitmen pelayanan dan melayani masyarakat sehingga dapat berpengaruh pada efektivitas dan kinerja tim. Studi sebelumnya menyatakan bahwa pemimpin yang melayani memiliki kecenderungan untuk memperhatikan kesejahteraan karyawan dan menunjukkan keadaan psikologis yang optimis dengan hasilnya yang mengarah pada penghargaan yang lebih besar dan kepercayaan (Kelloway et al., 2012). Hasil individu, misalnya perilaku karyawan, keterlibatan kerja, *organizational citizenship behavior*, pengembangan karir dan kinerja telah dikaitkan semuanya dengan kepemimpinan yang melayani dalam penelitian empiris (Walumbwa et al., 2010). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan yang melayani secara positif mempengaruhi *organizational citizenship behavior* (Gnankob et al., 2022). Sehingga dapat dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

H2: Kepemimpinan yang Melayani memiliki pengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

### **6. Hubungan Kepemimpinan yang Melayani dengan Kreativitas Karyawan**

Kepemimpinan yang melayani telah dibahas dalam kaitannya dengan relevansi teoritisnya dan pengaruhnya yang luas terhadap inovasi karyawan dan kelompok (Dhar, 2010; Yang et al., 2019). Kepemimpinan yang melayani menggerakkan pengikut melampaui kepentingan pribadi langsung dengan pengaruh idealis. Banyak peneliti telah menunjukkan peran kepemimpinan pelayan dalam menentukan kreativitas karyawan (Wang et al., 2022; Yoshida et al., 2014). Kepemimpinan yang melayani secara positif mengarah pada kreativitas karyawan yang lebih tinggi (Yang et al., 2019). Sehingga dapat dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

H3 : Kepemimpinan yang Melayani memiliki pengaruh signifikan terhadap Kreativitas Karyawan.

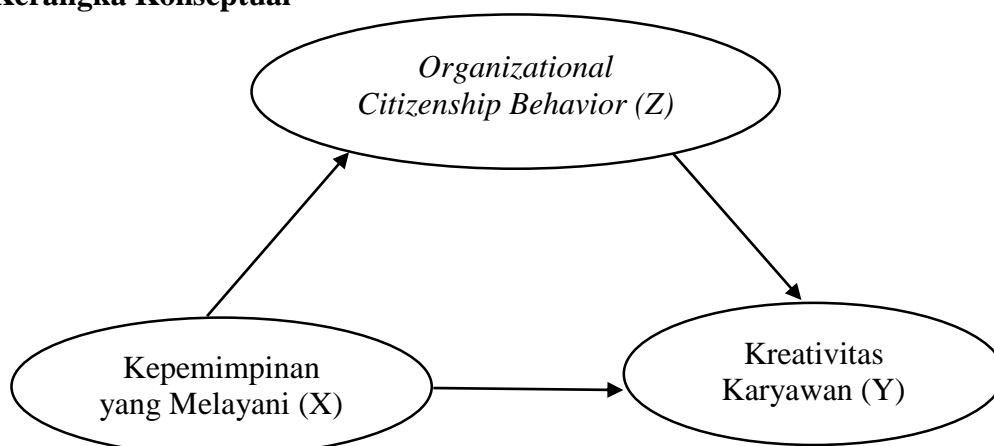
### **7. Hubungan *Organizational Citizenship Behavior* dengan Kepemimpinan yang Melayani dan Kreativitas Karyawan**

Pemimpin yang menunjukkan empati, peduli terhadap pengikutnya, bertindak demi kepentingan terbaik mereka (van Dierendonck, 2011), meminimalkan beban dan memotivasi untuk mengungkap kualitas layanan dalam *organizational citizenship behavior*, dapat menumbuhkan perilaku positif diantara pengikut. Karyawan akan memperhatikan bahwa budaya layanan memerlukan perilaku yang melampaui persyaratan formal dalam organisasi yang mengarah pada *organizational citizenship*

*behavior* yang lebih besar dalam kelompok kerja (Walumbwa et al., 2010). Dengan melayani maka pemimpin akan memperkuat motivasi, kapasitas, atau kesempatan pekerja untuk menunjukkan *organizational citizenship behavior* (Greenleaf, 1998; Qiu & Dooley, 2022). *Organizational citizenship behavior* dapat berfungsi sebagai mekanisme yang menghubungkan perilaku kepemimpinan dan kreativitas karyawan, karena *organizational citizenship behavior* cenderung dipupuk melalui kepemimpinan yang melayani sehingga terjadi pertukaran pengetahuan antar karyawan sehingga menghasilkan kreativitas karyawan (Gnankob et al., 2022; Xerri & Brunetto, 2013). Sehingga dapat dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

H4 : *Organizational Citizenship Behavior* memediasi hubungan antara Kepemimpinan yang Melayani dan Kreativitas Karyawan.

### Kerangka Konseptual



Gambar 1 Model Konseptual

### 3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian verifikatif. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh yaitu dengan menjadikan seluruh anggota populasi menjadi sampel, pengumpulan data menggunakan angket atau kuesioner, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Sedangkan metode yang akan digunakan adalah *explanatory research*. Penelitian ini menggunakan skala pengukuran likert, metode pengumpulan data dengan cara melalui kuesioner dan dokumentasi. Populasi dan sampel penelitian adalah karyawan/tenaga kependidikan Perguruan Tinggi Swasta PGRI di Jombang yaitu STIE PGRI Dewantara Jombang yang berjumlah 30 orang dan STKIP PGRI Jombang yang berjumlah 15 orang. Jadi total populasi sebanyak 45 orang. Jenis dan sumber data yang digunakan yaitu data primer dan sekunder. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis SEM-PLS dengan menggunakan bantuan aplikasi SmartPLS versi 4.0 untuk mengetahui uji model, uji hipotesis, dan uji mediasi.

### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan pada Perguruan Tinggi Swasta PGRI di Jombang yang merupakan lembaga pendidikan tinggi di bawah naungan Perkumpulan Pembina Lembaga Pendidikan-Perguruan Tinggi Persatuan Guru Republik Indonesia Jombang (PPLP-PT PGRI Jombang) yaitu STIE PGRI Dewantara Jombang dan STKIP PGRI Jombang.

#### Karakteristik Responden

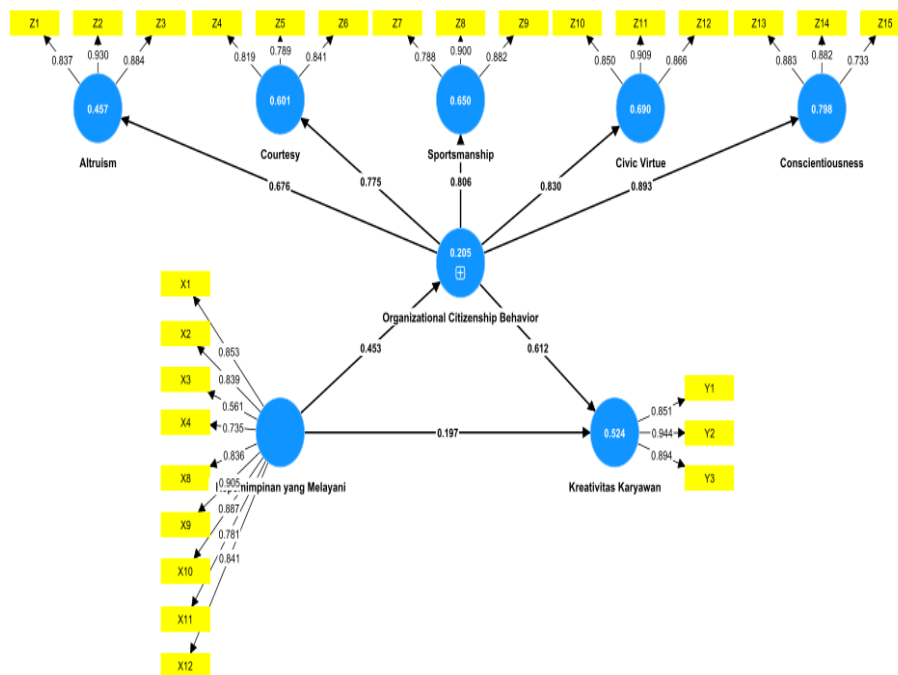
Pada STIE PGRI Dewantara Jombang, responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini antara jenis kelamin laki-laki dan perempuan berjumlah sama yaitu 15 orang (50%). Pendidikan terakhir responden dalam penelitian ini sebagian besar berpendidikan terakhir S1 sebanyak 25 orang (83,3%), berpendidikan terakhir SMA/SMK sebanyak 5 orang (16,7%). Berdasarkan jabatan, diketahui bahwa responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini sebagian besar menduduki posisi atau jabatan staf pemeliharaan prasarana dan staf perpustakaan sebanyak 4 orang (13,3%), jumlah karyawan dengan jabatan staf laboratorium sebanyak 1 orang (3,3%), jumlah karyawan dengan jabatan staf BAAK sebanyak 3 orang (10%), jumlah karyawan dengan jabatan staf PPSI sebanyak 3 orang (10%), jumlah karyawan dengan jabatan staf perpustakaan sebanyak 4 orang (13,3%), jumlah karyawan dengan jabatan staf keuangan sebanyak 3 orang (10%), jumlah karyawan dengan jabatan staf BAU sebanyak 3 orang (10%), jumlah karyawan dengan jabatan staf URT sebanyak 1 orang (3,3%), jumlah karyawan dengan jabatan staf prodi sebanyak 2 orang (6,7%), jumlah karyawan dengan jabatan staf humas dan kerjasama sebanyak 2 orang (6,7%), jumlah karyawan dengan jabatan staf LP4M sebanyak 2 orang (6,7%), jumlah karyawan dengan jabatan staf kemahasiswaan sebanyak 1 orang (3,3%), jumlah karyawan dengan jabatan staf sekretaris pimpinan sebanyak 1 orang (3,3%). Responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini sebagian besar memiliki masa kerja selama > 3 tahun sebanyak 22 orang (73,3%), Jumlah karyawan dengan masa kerja < 1 tahun sebanyak 0 orang atau tidak ada, jumlah karyawan dengan masa kerja 1 – 3 tahun sebanyak 8 orang (20%), dan jumlah karyawan dengan masa kerja > 3 tahun sebanyak 22 orang (80%).

Sedangkan pada STKIP PGRI Jombang, responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini sebagian besar berjenis kelamin laki-laki sebanyak 10 orang (66,7%) dan jumlah karyawan berjenis kelamin perempuan sebanyak 5 orang (33,3%). Pendidikan terakhir responden dalam penelitian ini sebagian besar berpendidikan terakhir S1 sebanyak 10 orang (66,7%), berpendidikan terakhir SMA/SMK sebanyak 3 orang (20%), berpendidikan terakhir Lainnya/D3 sebanyak 2 orang (13,3%). Berdasarkan jabatan, diketahui bahwa responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini sebagian besar menduduki posisi atau jabatan staf BAAK, staf perpustakaan dan staf keuangan sebanyak 3 orang (20%), jumlah karyawan dengan jabatan staf BAU sebanyak 1 orang (6,7%), jumlah karyawan dengan jabatan staf URT sebanyak 1 orang (6,7%), jumlah jumlah karyawan dengan jabatan staf ketatausahaan dan umum sebanyak 2 orang (13,3%), jumlah karyawan dengan jabatan staf kepegawaian sebanyak 1 orang (6,7%), dan jumlah karyawan dengan jabatan staf teknologi informatika sebanyak 1 orang (6,7%). Responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini sebagian besar memiliki masa kerja selama > 3 tahun sebanyak 14 orang (93,3%), Jumlah karyawan dengan masa kerja < 1 tahun sebanyak 0 orang atau tidak ada, jumlah karyawan dengan masa kerja 1 – 3 tahun sebanyak 1 orang (6,7%), dan jumlah karyawan dengan masa kerja > 3 tahun sebanyak 14 orang (93,3%).

### Hasil Analisis Statistik Inferensial

#### Validitas Konvergen

Dalam model PLS, *loading factor* untuk indikator reflektif adalah *outer loading*. Hair, et.al (2022) menyebutkan bahwa nilai antara 0,4 – 0,7 pada kondisi tertentu harus tetap dipertimbangkan untuk dipertahankan dengan memperhatikan kontribusinya terhadap validitas. Hasil validitas konvergen menunjukkan bahwa *loading factor* yang dilihat melalui hasil nilai *outer loadings* dari setiap item pernyataan variabel dari semua variabel dalam penelitian ini valid.



Gambar 2 Measurement Model

**Validitas Diskriminan**

Hasil validitas diskriminan dilihat dari masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil *cross loadings* mendukung hasil-hasil pengujian sebelumnya dan dapat disimpulkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini dinyatakan memiliki *diskriminant validity* yang baik.

**Composite Reliability**

Tabel 1 Nilai *composite reliability*

Variabel	Composite Reliability	Keterangan
Kepemimpinan yang Melayani	0,944	Reliabel
Kreativitas Karyawan	0,925	Reliabel
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	0,927	Reliabel

Sumber : Data primer, diolah Smart PLS 4.0 (2023)

Hasil pengujian reliabilitas pada Tabel 1, menunjukkan bahwa semua konstruk memiliki nilai lebih dari 0,7. Dengan demikian, semua model pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini sudah mempunyai reliabilitas yang tinggi.

**Cronbach alpha**

Tabel 2 Nilai *cronbach alpha*

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>
Kepemimpinan yang Melayani	0,933
Kreativitas Karyawan	0,878
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	0,914

Sumber : Data primer, diolah Smart PLS 4.0 (2023)

Hasil pengujian reliabilitas pada Tabel 2, menunjukkan bahwa semua konstruk memiliki nilai lebih dari 0,7. Dengan demikian, semua model pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini sudah mempunyai reliabilitas yang tinggi. Sehingga dapat dilakukan analisis selanjutnya dengan inner model.



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

Tabel 3 Hasil pengukuran R-Square

Variabel	R <sup>2</sup>	R Square Adjusted
Kepemimpinan yang Melayani	-	-
Kreativitas Karyawan	0,524	0,501
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	0,205	0,187

Sumber : Data primer, diolah Smart PLS 4.0 (2023)

Tabel 3 menyajikan nilai R<sup>2</sup> untuk variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah 0,205 termasuk dalam kategori lemah. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variasi *organizational citizenship behavior* (OCB) yang dijelaskan oleh kepemimpinan yang melayani dan kreativitas karyawan sebesar 20,5%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain. Nilai R<sup>2</sup> untuk variabel kreativitas karyawan adalah 0,524 termasuk dalam kategori sedang. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel kreativitas karyawan yang dijelaskan oleh kepemimpinan yang melayani sebesar 52,4%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain.

**Q<sup>2</sup> predictive relevance**

Berikut adalah perhitungan nilai *q-square predictive relevance* pada model penelitian ini :

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1) \times (1 - R_2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,524) \times (1 - 0,205)$$

$$Q^2 = 1 - (0,476) \times (0,795)$$

$$Q^2 = 1 - 0,378$$

$$Q^2 = 0,622$$

Hasil penghitungan menunjukkan nilai Q<sup>2</sup> inner model sebesar 0,622 atau 62,2% yang berarti model penelitian ini mempunyai *predictive relevance* karena Q<sup>2</sup> > 0. Mengacu pada kriteria kuat lemahnya model berdasarkan nilai Q-square, maka model penelitian ini tergolong sedang.

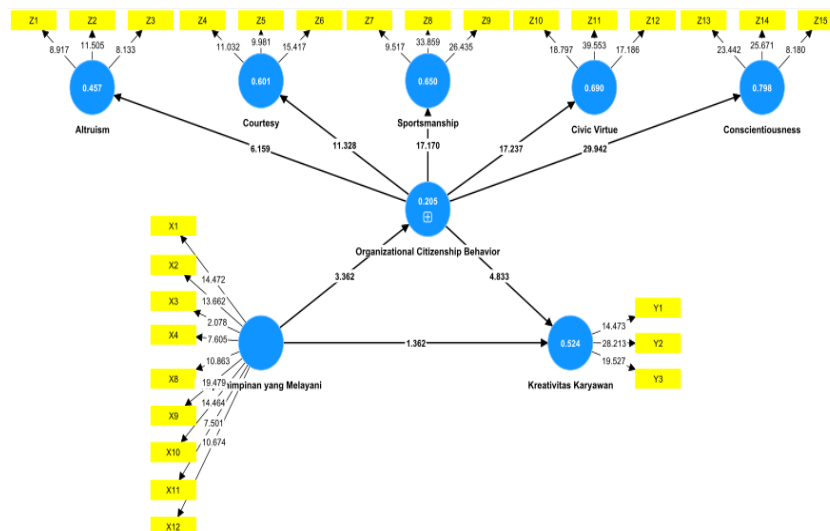
**Uji Hipotesis**Tabel 4 Hasil Pengujian Koefisien Jalur (*Direct Effect*)

Hubungan Antar Variabel	Original Sample	t-statistik	p-values	Keterangan
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) terhadap Kreativitas Karyawan	0,612	4,833	0,000	H1 diterima
Kepemimpinan yang Melayani terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	0,453	3,362	0,001	H2 diterima
Kepemimpinan yang Melayani terhadap Kreativitas Karyawan	0,197	1,362	0,173	H3 ditolak

Sumber : Data primer, diolah Smart PLS 4.0 (2023)

Berdasarkan Tabel 4, diketahui hubungan langsung (*direct effect*) antar variabel sebagai berikut:

1. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kreativitas Karyawan mempunyai koefisien dengan nilai positif. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa koefisien jalur sebesar 0,612 dengan t-statistik sebesar 4,833 ( $p= 0,000$ ). Hal tersebut dapat dijelaskan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh terhadap Kreativitas Karyawan. Hasil ini dapat diinterpretasikan semakin tinggi aktivitas dan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dilakukan oleh tenaga kependidikan perguruan tinggi swasta PGRI di Jombang, hal tersebut terbukti memberikan dampak terhadap peningkatan kreativitas karyawan.
2. Kepemimpinan yang Melayani terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mempunyai koefisien dengan nilai positif. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa koefisien jalur sebesar 0,453 dengan t-statistik sebesar 3,362 ( $p= 0,001$ ). Hal tersebut dapat dijelaskan bahwa Kepemimpinan yang Melayani berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hasil ini dapat diinterpretasikan semakin tinggi aktivitas dan perilaku Kepemimpinan yang Melayani yang dilakukan oleh tenaga kependidikan perguruan tinggi swasta PGRI di Jombang, hal tersebut terbukti memberikan dampak peningkatan terhadap perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
3. Kepemimpinan yang Melayani terhadap Kreativitas Karyawan mempunyai koefisien dengan nilai positif. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa koefisien jalur sebesar 0,197 dengan t-statistik sebesar 1,362 ( $p= 0,173$ ). Hal tersebut dapat dijelaskan bahwa Kepemimpinan yang Melayani tidak berpengaruh terhadap Kreativitas Karyawan. Hasil ini dapat diinterpretasikan tinggi atau rendahnya aktivitas dan perilaku Kepemimpinan yang Melayani pada perguruan tinggi swasta PGRI di Jombang terbukti tidak memberikan dampak apapun terhadap Kreativitas Karyawan.



Sumber : Data primer, diolah Smart PLS 4.0 (2023)

Gambar 3 Measurement Bootstrapping Model

Tabel 5 Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Hubungan Antar Variabel	Original Sampel	t-statistik	p-values	Keterangan
-------------------------	-----------------	-------------	----------	------------



Kepemimpinan yang Melayani dan Kreativitas Karyawan melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	0,277	2,355	0,019	H4 diterima
--	-------	-------	-------	-------------

Sumber : Data primer, diolah Smart PLS 4.0 (2023)

Berdasarkan Tabel 5, diketahui hubungan tidak langsung (*indirect effect*) antar variabel sebagai berikut:

4. Hubungan Kepemimpinan yang Melayani terhadap Kreativitas Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mempunyai koefisien dengan nilai positif. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa koefisien jalur sebesar 0,277 dengan t statistik sebesar 2,355 ( $p= 0,019$ ). Hal tersebut dapat dijelaskan bahwa Kepemimpinan yang Melayani berpengaruh positif terhadap Kreativitas Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hasil ini dapat diinterpretasikan tingginya atau rendahnya aktivitas dan perilaku Kepemimpinan yang Melayani akan memberikan dampak peningkatan terhadap Kreativitas Karyawan apabila dihubungkan dengan konteks *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam diri tenaga kependidikan perguruan tinggi swasta PGRI di Jombang.

#### Uji Mediasi

Berdasarkan konsep (Baron & Kenny, 1986) dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memediasi sepenuhnya hubungan Kepemimpinan yang Melayani dan Kreativitas Karyawan atau disebut dengan *full mediation*. Hal ini dikarenakan kepemimpinan melayani tidak berdampak terhadap kreativitas karyawan atau hipotesis ketiga dalam penelitian ini ditolak.

#### Pembahasan

1. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kreativitas Karyawan

Berdasarkan dari hasil analisis menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) tenaga kependidikan STIE PGRI Dewantara Jombang dan STKIP PGRI Jombang yang tinggi mampu memberikan dampak pada peningkatan kreativitas kerja karyawan. Adanya perilaku kerja sukarela yang dilakukan karyawan dapat mendorong terjadinya perilaku kreatif dalam bekerja seperti menemukan cara yang tepat atau kreatif setiap karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hasil temuan ini mendukung temuan dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Hanaysha et al., 2022; K.Saravanan, 2018) yang menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan responden, yang menyebabkan *organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap kreativitas karyawan karena adanya toleransi yang tinggi dalam membantu rekan kerja sehingga memunculkan ide-ide kreatif dalam menyelesaikan tugas. Berdasarkan teori, penelitian terdahulu dan hasil wawancara juga mendukung bahwa *organizational citizenship behavior* memainkan peran penting dalam menentukan kreativitas karyawan. Karyawan yang melakukan perilaku *organizational citizenship behavior* akan berdampak positif dengan cenderung memiliki motivasi diri dan menampilkan

perilaku kreatif sebagai indikasi rasa memiliki mereka. Dengan adanya perilaku *organizational citizenship behavior*, maka karyawan memberikan saran kreatif kepada rekan kerjanya. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa seorang karyawan yang menunjukkan perilaku *organizational citizenship behavior* akan cenderung merasa termotivasi untuk memunculkan ide-ide kreatif untuk menyelesaikan masalah-masalah di tempat kerja.

## 2. Pengaruh Kepemimpinan yang Melayani terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Berdasarkan dari hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan yang melayani pada Perguruan Tinggi Swasta PGRI di Jombang masuk dalam kategori tinggi. Hal ini berarti bahwa peran seorang pemimpin dapat berdampak pada perilaku kerja sukarela tenaga kependidikan pada STIE PGRI Dewantara Jombang dan STKIP PGRI Jombang. Adanya peran seorang pemimpin yang dapat mendorong perilaku kerja sukarela dalam membantu rekan kerja ini dapat meningkatkan organisasi.

Hasil temuan ini mendukung temuan dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Fanny, 2018; Gnankob et al., 2022; Hanaysha et al., 2022; Nuraini, 2022; Pratama et al., 2020) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Namun penelitian ini tidak mendukung beberapa hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Jaya, 2022; Nazarian et al., 2020; Susanti, 2021) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan yang melayani tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

Berdasarkan hasil wawancara dengan responden, yang menyebabkan kepemimpinan yang melayani berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* karena pemimpin mampu menumbuhkan kesadaran yang tinggi pada karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dan peran pemimpin dalam mengajak atau mempengaruhi karyawan agar menumbuhkan perilaku kerja sukarela. Berdasarkan teori, penelitian terdahulu dan hasil wawancara, maka dapat dijelaskan bahwa pemimpin yang melayani memiliki peran penting dalam meningkatkan motivasi, kemampuan, dan minat karyawan untuk meningkatkan dan menginspirasi karyawan untuk terlibat dalam perilaku *organizational citizenship behavior* dengan memberikan kontribusi signifikan yang melebihi tugas dan tanggung jawab mereka.

## 3. Pengaruh Kepemimpinan yang Melayani terhadap Kreativitas Karyawan

Berdasarkan dari hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan yang melayani masuk dalam kategori tinggi dan kreativitas karyawan juga masuk dalam kategori tinggi, namun hal ini tidak mampu mendorong kreativitas karyawan. Peran seorang pemimpin pada Perguruan Tinggi Swasta PGRI di Jombang tidak berdampak pada kreativitas tenaga kependidikan. Hasil temuan ini tidak sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Pratita & Salendu, 2021; Yang et al., 2019) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan responden, yang menyebabkan kepemimpinan yang melayani tidak berpengaruh terhadap kreativitas karyawan karena tidak adanya campur tangan peran pemimpin maupun gaya kepemimpinan yang melayani dalam membentuk atau mendorong kreativitas karyawan dan kreativitas karyawan tumbuh dengan sendirinya pada saat melakukan pekerjaan bukan karena dorongan dari pemimpin.

#### 4. Peran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam memediasi Kepemimpinan yang Melayani dan Kreativitas Karyawan

Berdasarkan dari hasil analisis menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB), kepemimpinan yang melayani dan kreativitas masuk dalam kategori tinggi. Dalam hal ini perilaku kerja sukarela tenaga kependidikan STIE PGRI Dewantara Jombang dan STKIP PGRI Jombang mampu memediasi atau menjadi perantara hubungan kepemimpinan yang melayani terhadap kreativitas karyawan. Hasil temuan ini didukung dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Hanaysha et al., 2022) yang menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) memediasi hubungan antara kepemimpinan yang melayani dan kreativitas karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan responden, yang menyebabkan *organizational citizenship behavior* memediasi hubungan antara kepemimpinan yang melayani dan kreativitas karyawan karena adanya kesadaran untuk membantu rekan kerja yang diharuskan selesai tepat waktu sehingga mendorong ide-ide kreatif untuk menyelesaikannya.

Berdasarkan teori, penelitian terdahulu dan hasil wawancara, maka dapat dijelaskan bahwa *organizational citizenship behavior* bertindak sebagai mediator yang signifikan antara kepemimpinan yang melayani dan kreativitas karyawan. Pemimpin yang melayani memiliki kecenderungan untuk mendorong dan memberikan bantuan yang dibutuhkan untuk karyawan mereka melalui pemberdayaan, memprioritaskan pemenuhan kebutuhan sehingga memungkinkan untuk mencapai potensi penuh pada karyawan.

## 5. PENUTUP

### Kesimpulan

Berdasarkan temuan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa :

1. *Organizational citizenship behavior* (OCB) berdampak terhadap kreativitas karyawan. Hal ini dikarenakan, semakin besar perilaku kerja sukarela atau *organizational citizenship behavior* yang dilakukan oleh tenaga kependidikan perguruan tinggi swasta PGRI di Jombang, maka akan menciptakan atau membangun kreativitas karyawan yang bermanfaat bagi institusi.
2. Kepemimpinan yang melayani berdampak terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan. Hal ini dikarenakan, jika seorang pemimpin menjalankan institusi dengan gaya kepemimpinan yang melayani dengan baik, maka akan mendorong perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) tenaga kependidikan perguruan tinggi swasta PGRI di Jombang.
3. Kepemimpinan yang melayani ternyata tidak berdampak terhadap kreativitas karyawan. Hal ini dikarenakan, dalam perguruan tinggi swasta PGRI di Jombang peran seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang melayani tidak mendorong terciptanya kreativitas pada tenaga kependidikan.
4. *Organizational citizenship behavior* (OCB) memediasi hubungan antara kepemimpinan yang melayani dan kreativitas karyawan. Hal ini dikarenakan, dengan adanya perilaku sukarela yang dilakukan karyawan dengan membantu rekan kerjanya dalam menyelesaikan pekerjaan mampu menjembatani perilaku seorang pemimpin yang melayani untuk mendorong perilaku kreatif karyawan.

### Saran

Berdasarkan kesimpulan yang ada, maka saran-saran yang dapat diberikan pada penelitian ini antara lain :

1. Kreativitas karyawan sangat penting karena menjadi keunggulan kompetitif yang diperlukan institusi. Agar kreativitas karyawan pada tenaga kependidikan Perguruan Tinggi Swasta PGRI di Jombang meningkat, maka dibutuhkan dorongan dari seorang pemimpin dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang melayani. Seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang melayani dibutuhkan untuk mempengaruhi, memotivasi dan mengajak individu dalam institusi agar berkontribusi untuk membentuk perilaku kreatif.
2. Diperlukan perilaku kerja sukarela atau *organizational citizenship behavior* (OCB) dalam Perguruan Tinggi Swasta PGRI di Jombang karena dapat menjembatani kepemimpinan yang melayani agar berdampak pada kreativitas karyawan. Dengan adanya *organizational citizenship behavior* (OCB) yang baik pada institusi, maka secara tidak langsung memberikan jembatan seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang melayani untuk dapat mendorong adanya perilaku kreatif karyawan.
3. Untuk penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji gaya kepemimpinan lainnya, karena pada penelitian ini gaya kepemimpinan melayani sudah diperiksa hubungannya dengan kreativitas karyawan. Maka penelitian selanjutnya dapat menggunakan gaya kepemimpinan etis.
4. Penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada tenaga kependidikan Perguruan Tinggi Swasta PGRI di Jombang. Untuk penelitian selanjutnya dapat menguji teori ini pada sektor lainnya agar dapat diketahui bagaimana hasilnya jika dilakukan pengujian di tempat yang berbeda.
5. Penelitian ini memperoleh hasil bahwa kepemimpinan tidak berdampak terhadap kreativitas karyawan. Adanya hasil yang tidak konsisten dengan penelitian terdahulu ini, maka perlu dilakukan penelitian lagi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anam, C. (2022). Analisis pengaruh model kepemimpinan terhadap kinerja dosen dengan employee satisfaction sebagai variabel mediasi. *Jurnal Education and Development*, 10(1), 19–23. <http://journal.ipts.ac.id/index.php/ED/article/view/3182%0Ahttps://journal.ipts.ac.id/index.php/ED/article/download/3182/2150>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Chen, G., & Kanfer, R. (2006). Toward a systems theory of motivated behavior in work teams. *Research in Organizational Behavior*, 27(06), 223–267. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(06\)27006-0](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(06)27006-0)
- Dhar, N. K. J. R. L. (2010). The influence of servant leadership, trust in leader and thriving on employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, Unit 07, 1–5.
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57, 61–94.
- Fanny, S. A. (2018). Analisa servant leadership terhadap organizational citizenship behavior (OCB) melalui kepuasan kerja karyawan di Hotel Bumi Surabaya. *Program Manajemen Perhotelan, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra, Surabaya*, XI(no.4), 427–440. <https://ojs.uph.edu/index.php/PJI/article/view/1797/pdf>

- Farh, J. L., Zhong, C. B., & Organ, D. W. (2004). Organizational citizenship behavior in the People's Republic of China. *Organization Science*, 15(2), 241–253. <https://doi.org/10.1287/orsc.1030.0051>
- Gnankob, R. I., Ansong, A., & Issau, K. (2022). Servant leadership and organisational citizenship behaviour: the role of public service motivation and length of time spent with the leader. *International Journal of Public Sector Management*, 35(2). <https://doi.org/10.1108/IJPSM-04-2021-0108>
- Greenleaf, R. K. (1998). *The power of servant-leadership* (L. C. Spears (ed.)). Berrett-Koehler Publishers. <https://www.penguinrandomhouse.com/books/574681/the-power-of-servant-leadership-by-robert-k-greenleaf-edited-by-larry-c-spears/>
- Hair, J.F., Hulf, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (3rd ed). Thousand Oaks:Sage.
- 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 Gulf Journal of Scientific Research*, 40(1), 79–98. <https://doi.org/10.1108/AGJSR-04-2022-0033>
- Jaya, K. (2022). Pengaruh implementation of servant leadership terhadap organizational citizenship behavior melalui job crafting and employee environmental engagement sebagai variabel mediasi. *Agora*, 10(1), 1. <https://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/12060>
- K.Saravanan. (2018). *Impact of organizational citizenship behavior on employee creativity among the employees of information technology sector in Chennai*. 5(6), 448–454.
- Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J., & Loughlin, C. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work and Stress*, 26(1), 39–55. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.660774>
- Khalili, M. A. (2013). Relationship between emotional intelligence and leadership style human resources management. *International Journal of Management Research and Reviews*, 3(4), 2689–2702.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *Leadership Quarterly*, 26(2), 254–269. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.12.002>
- Lukes, M., & Stephan, U. (2017). Measuring employee innovation: A review of existing scales and the development of the innovative behavior and innovation support inventories across cultures. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 23(1), 136–158. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-11-2015-0262>
- Martens, Y. (2011). *Creative workplace : instrumental and symbolic support for creativity*. 29(1), 63–79. <https://doi.org/10.1108/02632771111101331>
- McShane, S., & Glinow, M. Von. (2018). *Organizational Behavior* (8th ed.). <https://doi.org/10.2307/2391202>
- Nazarian, A., Atkinson, P., Foroudi, P., & Edirisinghe, D. (2020). Leaders or organisations?: A comparison study of factors affecting organisational citizenship behaviour in independent hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2055–2074. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2019-0463>
- Northouse, P. G. (2009). *Kepemimpinan: Teori dan Praktik* (Cetakan 1.). Indeks.
- Nuraini. (2022). Efek gaya kepemimpinan pelayanan terhadap kepuasan kerja dengan organizational citizenship behavior sebagai mediasi. *Jurnal Social Science and Religion*, 1(3), 215–222.
- Organ. (2006). *Organizational Citizenship Behavior : Its Nature, Antecedents, and*

- Consequences*. Sage Publications, Inc.
- Parr, A. D., Hunter, S. T., & Ligon, G. S. (2013). Questioning universal applicability of transformational leadership: Examining employees with autism spectrum disorder. *Leadership Quarterly*, 24(4), 608–622. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.04.003>
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122–141. <https://doi.org/10.1037/a0013079>
- Pratama, A. . N. Y. I., Sujana, I. W., & Novarini, N. N. A. (2020). Pengaruh servant leadership dan empowerment terhadap organizational citizenship behaviour pada PT. Samaja Bali Villa. *INOBISS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 3(2), 178–186. <https://doi.org/10.31842/jurnalnobis.v3i2.130>
- Pratama Sandara, P. A., & Suwandana, I. G. M. (2017). Servant leadership dan empowerment terhadap organizational citizenship behaviour pada karyawan Asa Villa Seminyak. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 7(1), 29. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2018.v7.i01.p02>
- Pratita, C. P., & Salendu, A. (2021). Hubungan antara gaya kepemimpinan melayani dan kreativitas karyawan: Peran budaya inovatif sebagai mediator. *Jurnal Psikologi Ulayat*, 9, 234–253. <https://doi.org/10.24854/jpu432>
- Susanti, A. H. (2021). Pengaruh lingkungan kerja, kompensasi materil, dan the servant leadership terhadap komitmen organisasional serta implikasinya pada organizational citizenship behavior (OCB) di Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Bening Kabupaten Pati. *Jurnal Studi Manajemen Bisnis*, 01(01), 1–28.
- Tobari. (2015). Strategi perguruan tinggi swasta menghadapi persaingan. *Media Wahana Ekonomika*, 12(3), 61–68.
- Xu, Z., Li, X., Sun, X., Cheng, M., & Xu, J. (2022). The relationship between self-sacrificial leadership and employee creativity: multilevel mediating and moderating role of shared vision. *Management Decision*, 60. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2021-0640>
- Yang, J., Gu, J., & Liu, H. (2019). Servant leadership and employee creativity: The roles of psychological empowerment and work–family conflict. *Current Psychology*, 38(6), 1417–1427. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-0161-3>
- Yang, J., Liu, H., & Gu, J. (2017). A multi-level study of servant leadership on creativity: The roles of self-efficacy and power distance. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(5), 610–629. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2015-0229>
- Zhou, J., & George, J. M. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *Leadership Quarterly*, 14(4–5), 545–568. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00051-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00051-1)