

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Latar Belakang Teori

1. Kreativitas

Perkembangan dan persaingan organisasi saat ini sangat cepat dan mengalami banyak perubahan. Hal ini dikarenakan adanya inovasi yang memberikan dampak kepada organisasi. Organisasi yang terus menerus melakukan berbagai inovasi dalam menghadapi perubahan akan tetap bertahan dan mampu mengatasi segala tantangan yang ada. Tetapi organisasi yang tidak melakukan berbagai inovasi dalam menghadapi perubahan akan mengalami kemunduran.

Secara umum, inovasi muncul dikarenakan adanya penggabungan aktivitas dan penerapan pengetahuan. Organisasi perlu mengembangkan pengetahuan, memunculkan pengetahuan, dan menerapkan pengetahuan sehingga organisasi dapat menghasilkan berbagai inovasi. Organisasi yang inovatif adalah organisasi yang menggunakan pengetahuan secara kreatif. Pengetahuan yang kreatif di sini memiliki aspek kreativitas dan inovasi sebagai bagian dari proses integral yang sama (N. Anderson, Potocnik, & Zhou, 2012). Dengan demikian, untuk menghasilkan inovasi, organisasi harus mengaplikasikan kreativitas karena tanpa kreativitas inovasi tidak akan muncul. Kreativitas muncul melalui ide-ide baru yang akan menghasilkan inovasi (Parjanen, 2012).

Kreativitas dalam organisasi merupakan proses menghasilkan ide, prosedur, dan produk baru yang bermanfaat dilakukan oleh individu yang bekerja bersama dalam kesatuan sistem (Parjanen, 2012). Selain itu, kreativitas merupakan cara berpikir mengenai ide baru yang berguna dan memiliki potensi untuk dapat berkontribusi

terhadap individu dan kelompok maupun organisasi (George & Jones, 2012). Ide kreatif dapat muncul ketika seseorang mengetahui respon yang baru dan dilakukan dengan pembelajaran yang berkelanjutan. Pembelajaran tersebut merupakan kunci utama dari kreativitas untuk menghasilkan inovasi. Selanjutnya, kreativitas merupakan kemampuan seseorang untuk menghasilkan ide baru yang berbeda dengan ide sebelumnya dan mempunyai nilai untuk dapat memecahkan masalah (Robbins & Judge, 2017). Kreativitas merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menghasilkan ide baru dan memahami perspektif ide yang ada. Kreativitas juga dapat berperan untuk mengidentifikasi, mengatasi, dan memecahkan permasalahan yang ada sehingga dapat dijadikan sebagai pengambilan keputusan (Griffin & Moorhead, 2014).

Dalam lingkungan yang dinamis, dan kondisi yang tidak pasti, kreativitas sangat dibutuhkan untuk mengatasi ketidakpastian. Hal ini dapat dikatakan bahwa kreativitas merupakan suatu pendekatan yang unik mengenai cara pandang atau berpikir yang berbeda dalam menghasilkan ide baru dan memecahkan permasalahan yang ada (John R. Schermerhorn, Hunt, Osborn, & Uhl-Bien, 2010; Luthans, 2011). Orang yang kreatif akan mampu berpikir secara abstrak, imajinasi, mensintesis, mengenali pola, dan berempati. Selain itu orang yang kreatif mampu menjadi pembuat keputusan secara intuitif yang baik, mengetahui bagaimana memanfaatkan ide-ide bagus, dan mampu memecahkan permasalahan dengan cara pandang yang berbeda dan rasional.

Konsep lainnya menyatakan bahwa kreativitas dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk dapat memvisualisasikan, menghasilkan, dan mengimplementasikan ide terhadap konsep yang baru maupun asosiasi antara ide lama dengan ide baru sehingga menghasilkan nilai yang bermanfaat (Hellriegel, Slocum, & Jr, 2011). Kreativitas juga mengacu pada kemampuan seseorang untuk menggabungkan ide-ide dengan cara yang unik atau mengasosiasikan di antara ide-ide yang ada sehingga

menjadi ide terbaru (Robbins & Coulter, 2012). Proses menghasilkan ide dengan pendekatan baru maupun asosiasi dengan hasil akhirnya adalah menjadi sebuah produk yang bermanfaat yang diartikan sebagai inovasi. Hal tersebut sesuai dengan konsep kreativitas yang diartikan sebagai suatu langkah untuk menghasilkan inovasi (Gibson, Ivancevich, James H. Donnelly, & Konopaske, 2009).

Ide yang dihasilkan dari proses kreativitas harus memenuhi tiga unsur yaitu: *Pertama*, ide yang kreatif harus mewakili sesuatu yang berbeda, baru, atau inovatif. *Kedua*, ide yang kreatif memiliki berkualitas atau mempunyai nilai. *Ketiga*, ide yang kreatif harus sesuai dengan permasalahan yang dihadapi. Ketiga unsur tersebut dapat menjadi 'kreatif' yang baik dan relevan (Kaufman & Sterberg, 2010). Selain itu, ada tiga aspek yang dapat dikatakan sebagai sebuah kreativitas yakni: *Pertama*, melakukan 'kombinasi' terhadap ide baru dengan ide yang sudah ada. *Kedua* melakukan 'eksplorasi' terhadap ide baru dengan konsep terstruktur. *Ketiga*, melakukan 'transformasional' yang mengarah pada perubahan (Sefertzi, 2000).

Berdasarkan konsep dari para ahli yang telah dijelaskan di atas, bahwa kreativitas merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dalam menghasilkan ide baru atau lama dan dikombinasikan sehingga menjadi sebuah ide terbaru yang mempunyai nilai kebermanfaatan bagi individu, kelompok, dan organisasi dan dapat dijadikan sebagai rujukan untuk pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Selain itu, konsep dasar dari kreativitas adalah kebaruan, tetapi kebaruan bukan menjadi salah satu bagian dari karakteristik kreativitas, melainkan harus sesuai dengan konteks, dan dapat menjawab permasalahan yang ada. Meskipun menghasilkan sesuatu yang baru dalam proses kreativitas, tetapi tidak menjawab sesuai dengan permasalahan, maka hal tersebut tidak dapat dikategorikan sebagai kreativitas (Zhanetta Gerlovina, 2011).

Untuk memahami dari mana kreativitas itu muncul, dapat dilihat dari tiga model kreativitas yaitu: *the psychodynamic models, the personality models, the psychometric models* (Zhanetta Gerlovina, 2011). *Pertama*, model kreativitas Psikodinamik, model ini didasarkan pada gagasan yang dihasilkan oleh seseorang melalui proses yang tidak disadari. Kreativitas terjadi ketika tidak disadari oleh individu atau dengan kata lain tiba-tiba muncul ide. Model kreativitas psikodinamik ini mengacu pada pengalaman masa lalunya—pemikiran kreatif atau pemikiran produktif mengharuskan melewati pengalaman masa lalu dan dapat dijadikan sebagai pengalaman untuk menghadapi permasalahan baru.

Kedua adalah model kreativitas kepribadian. Model ini menekankan pada peran yang dimainkan oleh individu selama proses kreatif. Hal ini berkaitan dengan kompetensi yang dimilikinya dan berhubungan dengan kemampuan individu untuk memproses atau mengolah informasi. *Ketiga*, model kreativitas psikometri. Model kreativitas ini dapat dipelajari oleh setiap individu. Model Psikometrik ini lebih melihat bahwa kreativitas dapat dilakukan dengan cara berpikir divergen dan asosiasi bebas yang dapat dilakukan dengan diskusi (*brainstorming*) sehingga menghasilkan solusi atau ide kreatif. Hal yang harus dilakukan dalam model ini adalah mengesampingkan kritikan, menerima berbagai macam masukan atau ide, mengumpulkan ide, mempunyai pandangan semakin banyak ide semakin baik, dan menggabungkan ide-ide yang kita miliki dengan ide yang lainnya. Kreativitas menghasilkan ide yang berbeda membutuhkan kelancaran, fleksibilitas, dan orisinalitas pada individu. Kelancaran dapat diartikan individu menghasilkan ide yang signifikan dan fleksibilitas yang didefinisikan bahwa individu menghasilkan berbagai ide penting yang menarik dan orisinalitas. Hal ini berarti bahwa individu tersebut akan menghasilkan ide berbeda seperti pada umumnya (Zhanetta Gerlovina, 2011).

Selain proses kreativitas muncul dari individu masing-masing, organisasi juga berperan dapat memunculkan kreativitas. Adapun organisasi yang harus dilakukan untuk membangun kreativitas anggotanya dengan empat aspek yaitu: keputusan mengandung resiko, memberikan kesempatan, memberikan dorongan, dan melakukan *sharing* dengan pimpinan (Gibson et al., 2009). *Pertama*, organisasi dapat mengambil sebuah kebijakan atau keputusan yang mempunyai resiko. Hal tersebut dilakukan untuk menumbuhkan atau menarik perhatian anggota organisasi dan selalu berpikir kreatif apabila terjadi masalah pada organisasi. Hanya dengan berpikir kreatif, resiko yang dihadapi dapat teratasi. *Kedua*, dengan memberikan kesempatan kepada anggota organisasi untuk berpikir dan melakukan sesuatu. Organisasi senantiasa memberikan kepercayaan dan kesempatan kepada anggotanya untuk dapat menyelesaikan permasalahan sendiri. Tetapi organisasi harus tetap melakukan pengawasan dan menetapkan waktu dalam penyelesaian masalah.

Ketiga, organisasi harus mendorong para anggotanya untuk tetap berpikir kritis dan kreatif untuk dapat mencapai tujuan organisasi. Langkah yang nyata untuk mendorong hal tersebut adalah dengan memberikan program yang konstruktif dan memberikan penghargaan terhadap anggota organisasi yang menghasilkan ide kreatif. *Keempat*, organisasi senantiasa memberikan bimbingan terhadap para anggotanya mengenai kreativitas. Tanpa bimbingan dari pimpinan proses pembentukan kreatif yang dilakukan oleh anggota akan dirasakan kurang maksimal dalam mencapai tujuan organisasi.

Pembentukan kreativitas disebabkan oleh perilaku kreatif. Penyebab perilaku kreatif terdiri dari potensi kreatif dan lingkungan kreatif (Robbins & Judge, 2017). Setiap orang sudah memiliki potensi kreatif yang sama akan tetapi hasil dari potensi kreatif tersebut berbeda. Hal ini tergantung dari bagaimana cara seseorang menerapkan potensi

kreatif yang dimilikinya. Semakin banyak karakteristik potensi kreatif yang dimiliki seseorang maka akan semakin tinggi potensi kreatifnya (Robbins & Judge, 2017). Karakteristik potensi kreatif meliputi kecerdasan dan kreativitas, kepribadian dan kreativitas, keahlian dan kreativitas, dan etika dan kreativitas (Robbins & Judge, 2017).

1. Kecerdasan dan kreativitas. Kecerdasan mempunyai keterkaitan dengan kreativitas. Individu yang cerdas akan lebih kreatif karena memahami dalam memecahkan masalah. Selain itu, individu yang cerdas mempunyai memori jangka panjang yang baik, yaitu dapat mengingat lebih banyak informasi terkait dengan tugas atau permasalahan yang dihadapi.
2. Kepribadian dan kreativitas. Teori kepribadian yaitu perilaku kepribadian lima besar terhadap keterbukaan untuk mengalami perilaku kepribadian yang berhubungan dengan kreativitas. Adapun kelima komponen teori tersebut yaitu: Pertama, *hati nurani*—individu harus memiliki sifat bertanggung jawab, teliti, dapat diandalkan, gigih, dan terorganisir. Kedua, *stabilitas emosi*—individu harus memiliki sifat percaya diri, berpikir positif, dan tidak gugup. Ketiga, *ekstraversi*—individu harus harus merasakan kenyamanan, aman saat berinteraksi, bereaksi dengan orang yang berada di sekitarnya, mudah bergaul, tidak gampang tersinggung, senang berkelompok, bersosialisasi, mudah beradaptasi, dan tegas. Keempat, *terbuka terhadap hal-hal baru*—individu yang mampu berimajinatif, mempunyai kepekaan, dan selalu mempunyai rasa ingin tahu. Kelima, *mudah bersepakat*—individu harus menggambarkan seseorang yang baik hati, kooperatif, dan dapat dipercaya.
3. Keahlian dan kreativitas. Dalam mengembangkan kreativitas sangat dibutuhkan keahlian yang dimiliki oleh individu. Karena Keahlian merupakan landasan untuk melakukan sebuah pekerjaan, apalagi pekerjaan yang membutuhkan daya kreativitas yang tinggi. Dengan demikian keahlian merupakan prediktor penting untuk

meningkatkan potensi kreativitas. Potensi kreativitas akan meningkat ketika ditingkatkan dan individu memiliki kemampuan, pengetahuan, keahlian, dan keahlian yang sama mereka kerjakan.

4. Etika dan kreativitas. Kreativitas banyak dikaitkan dengan berbagai karakteristik individu akan tetapi secara umum kreativitas tidak berhubungan dengan etika. Hal ini dapat diumpamakan seperti orang yang curang mungkin lebih kreatif dari sebagian individu yang berperilaku etis, akan tetapi jika dilihat dari norma sosial, kreativitas harus mempunyai nilai-nilai etis yang dapat diterima oleh masyarakat.

Setiap individu memiliki potensi kreatif yang dapat pelajari dan diterapkan. Potensi yang dimiliki oleh seseorang perlu mendapat dukungan dari dalam maupun dari luar seperti faktor motivasi dan faktor lingkungan. Faktor yang paling penting adalah motivasi. Motivasi intrinsik dan ekstrinsik menjadi keharusan yang harus dimiliki oleh individu. Hal ini dimaksudkan untuk mengerjakan sesuatu supaya lebih menarik, mengasyikkan, memuaskan, menantang, dan menghasilkan kreativitas. Selain itu, faktor yang sangat penting dalam bekerja dalam sebuah lingkungan adalah adanya penghargaan dan mengedepankan karya yang kreatif. Hal-hal tersebut akan mendukung terciptanya kreativitas. Organisasi harus dapat memberikan kebebasan kepada setiap individu untuk menumbuhkan ide termasuk memberikan penilaian yang adil dan konstruktif. Kebebasan dari sebuah aturan yang berlebihan akan mendorong kreativitas individu. Individu harus memiliki kebebasan untuk memutuskan apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara melakukannya. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu menyebutkan bahwa faktor lingkungan dapat mempengaruhi proses kreatif dan hasil kreatif (Garces, Pocinho, Jesus, & Viseu, 2016).

Lebih lanjut, pembentukan kreatif yang berdasarkan individu atau organisasi belum bisa menghasilkan kreativitas jika belum melawati tahapan yang dinamakan

perilaku kreatif. Perilaku kreatif merupakan aktivitas atau tindakan yang dilakukan oleh individu terhadap stimulus dari luar atau dalam. Ide atau gagasan yang baru yang dapat berguna dan mempunyai nilai manfaat apabila dilakukan tindakan kreatif. Ada empat tahapan yang menyebabkan perilaku kreatif terjadi, diantaranya:

1. Rumusan masalah. Tahapan ini merupakan tahapan awal yang harus dilakukan oleh individu untuk menemukan ide baru—individu harus melakukan identifikasi dan menemukan masalah yang sedang terjadi.
2. Pengumpulan informasi. Tahapan kedua ini sudah dilakukannya sebuah perumusan dan dilanjutkan dengan melakukan pengumpulan informasi atau data-data yang berkaitan dengan masalah yang sedang dihadapi. Ketika sudah mengetahui permasalahan dan mendapatkan informasi yang melatarbelakangi masalah tersebut, maka akan merumuskan sebuah landasan untuk membentuk ide atau gagasan baru dalam memecahkan suatu masalah.
3. Pembentukan gagasan. Setelah mengetahui permasalahan dengan informasi yang dikumpulkan, langkah selanjutnya adalah mengambil keputusan dengan membuat ide atau gagasan yang baru. Ide atau gagasan tersebut harus berdasarkan permasalahan dan informasi yang dikumpulkan. Pembentukan gagasan ini akan tercipta ketika proses teridentifikasi dan mendapatkan informasi dari permasalahan yang dihadapi sudah dilakukan. Dalam pembentukan ide atau gagasan tidak hanya dibuat satu ide melainkan beberapa alternatif dari ide.
4. Evaluasi Ide. Terakhir adalah melakukan evaluasi. Ide tersebut harus dievaluasi agar mempunyai nilai, norma, dan kebermanfaatan potensial yang dapat dijadikan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

Tahap terakhir dari proses kreativitas adalah hasil (*innovation*). Perilaku kreativitas terkadang tidak selalu menghasilkan hasil yang kreatif dan inovatif. Hasil

keativitas dapat dikatakan kreatif apabila ide tersebut mempunyai nilai baru atau kebaruan dan bermanfaat bagi para pemangku kepentingan yang terkait. Apabila kebaruan dari kreativitas tidak menghasilkan dan tidak mempunyai nilai yang berguna, maka hal tersebut tidak kreatif. Dengan demikian, salah satu cara untuk menghasilkan kebaruan dan orisinalitas adalah dengan berpikir di luar kebiasaan atau *off-the-wall*. Adapun proses menciptakan ‘kreatif’ yang dijelaskan oleh Robbin & Judge, dapat digambarkan dalam gambar sebagai berikut:



**Gambar 2.1 Tahapan Model Kreativitas Dalam Organisasi
(Sumber: Hasil Kerangka Pemikiran Peneliti)**

Sebagian orang kemungkinan secara alami lebih kreatif dibandingkan dengan yang lainnya. Tetapi kemungkinan sebaliknya bahwa orang yang dianggap tidak terlalu kreatif akan dapat menghasilkan solusi kreatif. Hal tersebut menjadi sebuah fenomena dalam proses kreativitas. Para peneliti telah mengidentifikasi beberapa faktor penentu dan karakteristik kreativitas tersebut diantaranya karakteristik pribadi dan organisasi. Karakteristik pribadi meliputi tiga katagori yaitu perbedaan individu, tugas yang sesuai, dan motivasi intrinsik. Sedangkan karakteristik organisasi meliputi otonomi, bentuk evaluasi, sistem penghargaan, dan pentingnya tugas (George & Jones, 2012).

Pertama, *karakteristik pribadi*—karakter yang terdapat dalam diri individu sendiri, dan karakteristik ini meliputi perbedaan individu. Setiap individu tidak dapat disamakan karakternya. Setiap karakter individu berbeda, hal ini tergantung dari faktor internal dan eksternal yang diterimanya. Salah satu contoh karakter individu yang berbeda meliputi keterbukaan untuk mengalami, locus pengendalian dan *self-esteem*. Keterbukaan untuk mengalami dimaknai seseorang harus terbuka terhadap hal-hal yang baru, senang terhadap perubahan, dan mempunyai minat untuk mengetahui lebih jauh apa yang sedang dihadapinya. Sedangkan locus pengendalian dapat diartikan sejauh mana seorang percaya bahwa mereka dapat mengendalikan nasib mereka sendiri. Locus pengendalian dibagi menjadi dua yakni bersifat internal dan eksternal. Sedangkan *self-esteem* dapat diartikan sejauh mana seseorang memiliki kebanggaan pada diri sendiri dan kemampuannya sendiri. *Self-esteem* dapat memberi kontribusi kepada seseorang yang percaya diri bahwa mereka dapat menghasilkan ide-ide kreatif dan hal itu memberi mereka kepercayaan diri untuk mengambil resiko serta menyarankan ide-ide yang mungkin tampak berbeda dengan yang lainnya. Hal ini memperjelas bahwa para individu yang memiliki keterbukaan terhadap pengalaman, memiliki locus pengendalian, memiliki harga diri yang tinggi, memiliki pengetahuan yang relevan dengan tugas, dan termotivasi secara intrinsik dalam karakteristik pribadi dapat meningkatkan kreatif mereka.

Hal yang sama juga diungkapkan bahwa karakteristik pribadi meliputi kecerdasan, kegigihan, pengetahuan dan pengalaman, dan sekelompok sifat atau nilai kepribadian yang mewakili imajinasi pribadi (Steven McShane & Glinow, 2010). Orang-orang yang kreatif harus memiliki kecerdasan. Hal ini dimaksudkan untuk untuk mensintesis informasi, menganalisis ide, dan menerapkan ide-idenya. Meskipun kecerdasan membantu untuk menemukan ide baru, tetapi karakteristik lainnya juga tidak

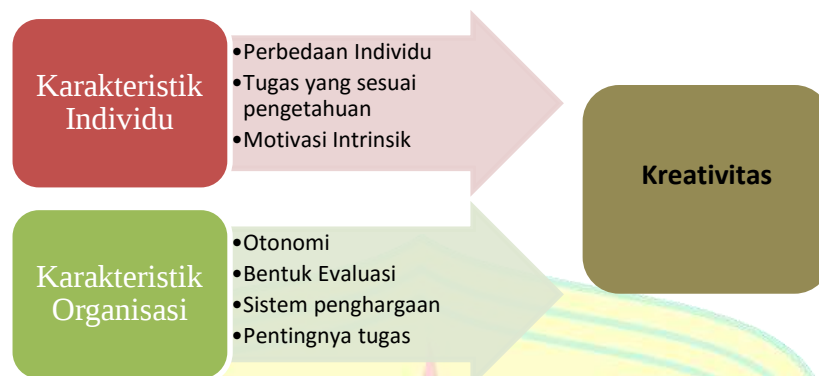
kalah pentingnya seperti kegigihan—sebuah proses yang mencoba terus menerus dan tidak mudah menyerah untuk menemukan sesuatu yang baru. Orang yang kreatif memiliki kegigihan yang tinggi. Hal ini dikarenakan orang yang kreatif memiliki motivasi internal yang kuat karena didasari oleh faktor untuk berprestasi.

Kedua, *tugas yang sesuai dengan pengetahuan*. Seorang individu harus mempunyai pengetahuan terhadap tugas yang akan dikerjakannya. Tanpa pengetahuan yang sesuai terhadap tugas yang dikerjakannya, sulit bagi individu untuk dapat menciptakan ide baru. Untuk menghasilkan respons kreatif, individu memerlukan pemahaman yang baik mengenai konsep pembelajaran dan pengajaran. Ketiga, *motivasi intrinsik*—salah satu bagian dari karakteristik kreativitas secara individu. Faktor motivasi intrinsik ini dapat menentukan hasil dari aktivitas. Hal ini berdasarkan pada faktor kebutuhan, faktor dorongan, dan faktor tujuan. Individu yang termotivasi secara intrinsik akan menikmati dalam melakukan pekerjaannya dan mendapatkan rasa kepuasan pribadi sehingga dapat menghasilkan ide kreatif.

Karakteristik yang dimiliki secara pribadi tidak cukup untuk mengembangkan kreativitas melainkan memerlukan faktor karakteristik organisasi yang berkontribusi terhadap kreativitas, diantaranya tingkat otonomi, bentuk evaluasi, sistem penghargaan, dan pentingnya sebuah tanggung jawab. Pertama, *tingkat otonomi*—maksud dari tingkatan otonomi ini seseorang mempunyai hak untuk mengatur diri sendiri terhadap segala tindakan yang dilakukan dalam pekerjaan sehingga menghasilkan ide baru. Otonomi merupakan faktor penting dalam menentukan kreativitas. Otonomi adalah kebebasan dan kemandirian untuk membuat keputusan dan memiliki kontrol pribadi atas pekerjaannya sehari-hari. Tingkat otonomi yang tinggi akan menyebabkan kreativitas berkembang dan sebaliknya ketika otonomi rendah maka kreativitas tidak akan berkembang.

Kedua, *bentuk evaluasi*. Pelaksanaan kreativitas yang dilaksanakan di organisasi harus ada evaluasi yang jelas dari pimpinan organisasi. Bentuk dari evaluasi tersebut dengan melakukan supervisi. Supervisi ini dimaksudkan untuk melihat sejauh mana hasil kreativitas dapat tercapai. Evaluasi dapat menentukan langkah yang akan diambil berikutnya. Orang yang mempunyai jiwa kreatif cenderung ingin mengetahui hasil evaluasi dicapai. Dari hasil tersebut dapat memberikan gambaran dan rekomendasi untuk pencapaian hasil yang lebih baik dari pada sebelumnya. Evaluasi yang baik adalah evaluasi yang memberikan umpan balik bersifat konstruktif dan tidak menyalahkan. Karakteristik ketiga adalah *sistem penghargaan*. Anggota organisasi yang kreatif dengan ide-idenya harus mendapat penghargaan dari organisasi. Karena mereka mengeluarkan segala kemampuan lebih yang dimilikinya. Penghargaan yang dapat diberikan kepada anggota yang kreatif dapat berupa kompensasi, bonus, dan peluang untuk dipromosikan lebih tinggi atau lainnya. Apabila sistem penghargaan ini tidak diberlakukan oleh organisasi, maka akan menghambat terhadap perkembangan kreativitas.

Karakteristik organisasi yang keempat *pentingnya tugas*. Individu yang menganggap pekerjaan itu penting maka kreativitas akan muncul. Hal ini dikarenakan tugas tersebut dikerjakan secara sungguh-sungguh. Dengan demikian, organisasi harus memberikan pemahaman yang komprehensif kepada anggota organisasi mengenai pentingnya tugas yang dikerjakannya. Lebih lanjut, dari penjelasan karakteristik pribadi dan organisasi di atas dapat digambarkan melalui gambar xx sebagai berikut:

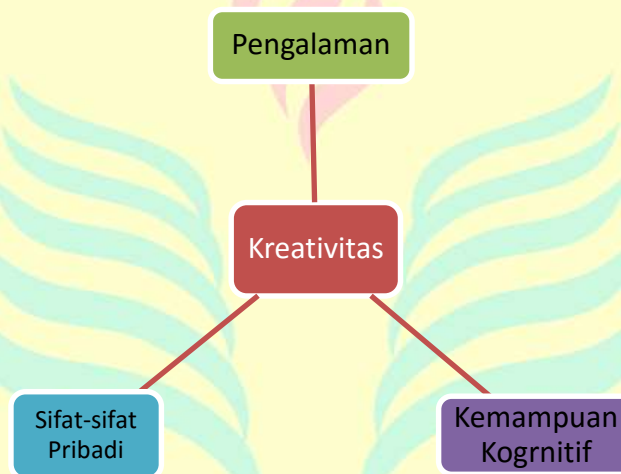


**Gambar 2.2. Kreativitas Dalam Karakteristik Individu dan Organisasi
(Sumber: Hasil Kerangka Pemikiran Peneliti)**

Selanjutnya, orang yang kreatif adalah yang memiliki pengetahuan dan pengalaman yang cukup mengenai pekerjaannya. Para pakar kreativitas menjelaskan bahwa menemukan ide-ide baru (kreativitas) dapat berkembang apabila mempunyai pengetahuan dasar yang dipadukan dengan pengalaman yang ada (Steven McShane & Glinow, 2010). Akan tetapi pengetahuan dan pengalaman tersebut dapat merusak kreativitas apabila melakukan tindakan tanpa pengetahuan. Selanjutnya, karakteristik orang yang kreatif adalah orang yang memiliki sifat dan nilai-nilai kepribadian yang mendukung imajinasi seperti keterbukaan terhadap pengalaman, seperti imajinatif, penasaran, sensitifitas, berpikiran terbuka, mempunyai hasil pemikiran sendiri, stimulasi diri, dan berafiliasi.

Faktor individu yang mempengaruhi kreativitas dapat dibagi menjadi tiga kategori yakni pengalaman latar belakang, sifat-sifat pribadi, dan kemampuan kognitif (Griffin & Moorhead, 2014). *Pertama*, latar belakang pengalaman dan kreativitas dapat dibuktikan bahwa individu yang kreatif berasal dari lingkungan di mana kreativitas itu dibangun. *Kedua*, sifat-sifat pribadi dapat dikaitkan dengan kreativitas seperti keterbukaan, ketertarikan pada kompleksitas, kemandirian dan otonomi, kepercayaan diri yang kuat, dan keyakinan yang kuat. Individu yang memiliki sifat-sifat seperti ini lebih cenderung menjadi kreatif. Kemampuan kognitif dan kreativitas. *Ketiga*, kemampuan

kognitif—kemampuan ini merupakan kekuatan yang dimiliki oleh individu untuk berpikir secara cerdas dan menganalisis situasi secara efektif. Kecerdasan ini merupakan prasyarat untuk kreativitas individu, tetapi hal tersebut tidak menjadi jaminan menjadi orang kreatif, melainkan harus berpikir divergen yaitu mampu menghasilkan ide baru yang dikaitkan dengan kreativitas. Berpikir konvergen mampu menganalisis ide dan dikaitkan dengan kemampuan pemecahan masalah. Berdasarkan karakteristik di atas dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.3. Faktor mempengaruhi Kreativitas
(Sumber: Hasil Kerangka Pemikiran Peneliti)**

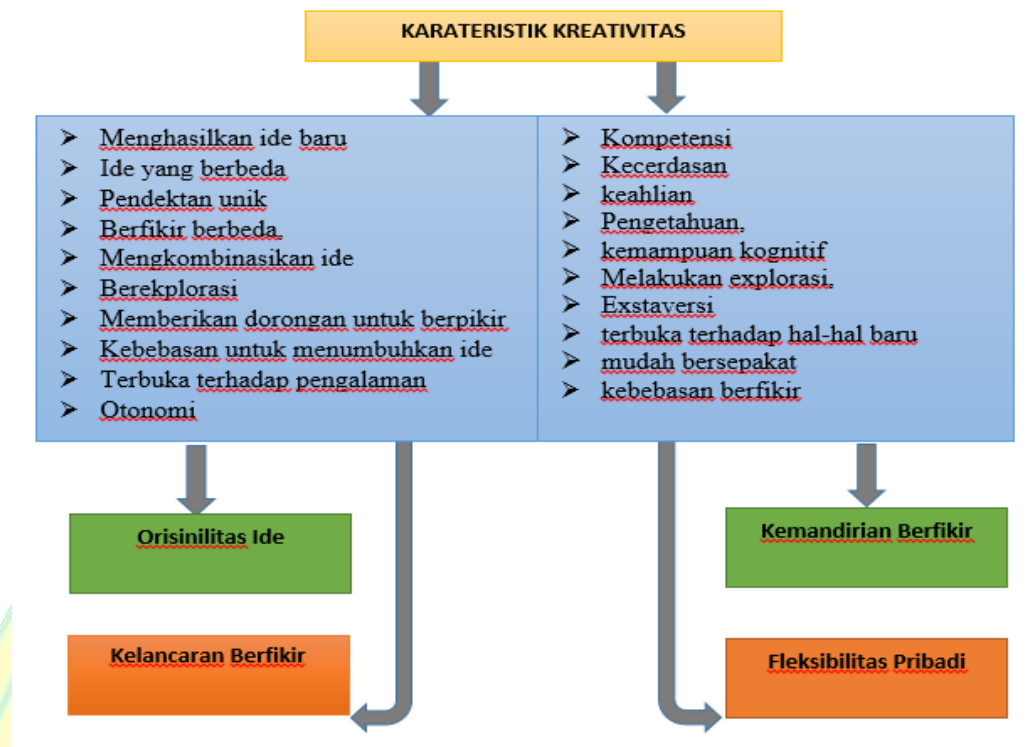
Selain dari konsep, model, dan karakteristik kreativitas yang dikemukakan oleh para ahli di atas juga terdapat aspek-aspek yang dapat dijadikan indikator kreativitas yang merujuk pada hasil penelitian terdahulu diantaranya *fluency*, *flexibility*, *originality*, *elaboration*. (a) Kelancaran (*fluency*)—mengacu pada kompetensi yang dimiliki oleh seseorang dalam menghasilkan ide untuk menyelesaikan masalah dan meningkatkan pemahaman serta mengingat informasi dengan baik. (b) Fleksibilitas (*flexibility*)—berkaitan dengan menghasilkan berbagai ide dengan cara berpikir tidak kaku, dapat menerima berbagai tanggapan dari luar untuk menghasilkan ide yang terbaik dan mampu berinovasi dari berbagai aspek. (c) Orisinalitas (*originality*)—mengacu pada kemampuan

seseorang untuk menghasilkan ide-ide baru yang tidak biasa dan unik atau jarang terjadi. Dapat dikatakan juga orisinalitas berkaitan dalam menghasilkan opsi yang tidak biasa terjadi. (d) Elaborasi (*elaboration*)—mengacu pada kemampuan seseorang untuk menguraikan ide yang akan dihasilkan dan memperluas ide. Elaborasi ini menjadikan ide lebih komprehensif, lebih menarik, dan lebih bermakna (Rabi & Masran, 2016; Samasonok & Hussey, 2015; Tsaniyah & Poedjiastoeti, 2017).

Adapun ciri-ciri kreativitas yang dijadikan parameter dalam menentukan kreativitas oleh RDCA (*Reisman Diagnostic Assessment Creativity*) yakni kelancaran, fleksibilitas, elaborasi, orisinalitas, toleransi ambiguitas, berpikir konvergen, pengambilan risiko, motivasi instrinsik, dan motivasi ekstrinsik (Ridzwan & Mokhsein, 2017). Penelitian lainnya juga mengungkapkan bahwa kreativitas dapat ditentukan berdasarkan dari kepribadian seperti berimajinasi, kecerdikan, keingintahuan emosi, kepercayaan diri, ketekunan, pemikiran kritis, keberanian, kemandirian, pemikiran fleksibel, dan inisiatif (Samasonok & Hussey, 2015). Selanjutnya, untuk menjadi seorang yang kreatif harus melakukan tiga keahlian kreativitas yaitu *keahlian keterampilan*—hal ini adalah kemampuan untuk menghasilkan ide, gambar, dan ekspresi dalam satuan waktu yang tepat sebanyak mungkin. *Keterampilan fleksibilitas*—kemampuan untuk menghasilkan berbagai ide diharapkan bukan ide yang biasa melainkan harus yang berbeda, dan mengarahkan perubahan untuk penguatan. *Keterampilan orisinalitas*—kemampuan untuk menghasilkan ide unik dan baru yang berbeda. Orisinalitas dapat diukur dengan kemampuan individu menghasilkan ide-ide yang sebelumnya belum dikenal (Alfuhaigi, 2015). Berdasarkan konsep, model, karakteristik dan indikator dari para ahli dan hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan kreativitas di atas, maka dapat disimpulkan bahwa indikator kreativitas terdiri dari orisinalitas ide, kemandirian berpikir, kelancaran berpikir, dan fleksibilitas pribadi.

Orisinilitas ide dapat diartikan kemampuan untuk menghasilkan ide-ide baru, ide yang berbeda, pendektan unik, berpikir berbeda, mengkombinasikan ide sehingga muncul ide baru, dan berexplorasi (George & Jones, 2012; Hellriegel et al., 2011; John R. Schermerhorn et al., 2010; Kaufman & Sterberg, 2010; Luthans, 2011; Parjanen, 2012; Robbins & Coulter, 2012; Robbins & Judge, 2017; Sefertzi, 2000). Kemandirian berpikir mengacu pada seseorang yang mempunyai hak untuk mengatur diri sendiri terhadap segala tindakan yang dilakukannya mengenai ide yang akan dihasilkannya. Hal ini seperti memberikan dorongan untuk berpikir, adanya kebebasan untuk menumbuhkan ide, terbuka terhadap pengalaman, dan otonomi (Garces et al., 2016; George & Jones, 2012; Gibson et al., 2009; Griffin & Moorhead, 2014; Steven McShane & Glinow, 2010).

Kelancaran berpikir mengacu pada kompetensi yang dimiliki oleh seseorang dalam menghasilkan ide untuk menyelesaikan masalah. Kelancaran berpikir meliputi kompetensi, kecerdasan, keahlian, pengetahuan, dan kemampuan kognitif (George & Jones, 2012; Griffin & Moorhead, 2014; Robbins & Judge, 2017; Steven McShane & Glinow, 2010; Zhanetta Gerlovina, 2011). Fleksibilitas pribadi—hal ini mengacu pada berbagai ide dengan cara berpikir tidak kaku, mau menerima berbagai tanggapan dari luar, melakukan explorasi, ekstroversi, terbuka terhadap hal-hal baru, mudah bersepakat, dan kebebasan berpikir (Garces et al., 2016; George & Jones, 2012; Robbins & Judge, 2017; Sefertzi, 2000; Zhanetta Gerlovina, 2011). Dari penjelasan di atas, maka dapat digambarkan karakteristik dari kreativitas melalui gambar sebagai berikut:

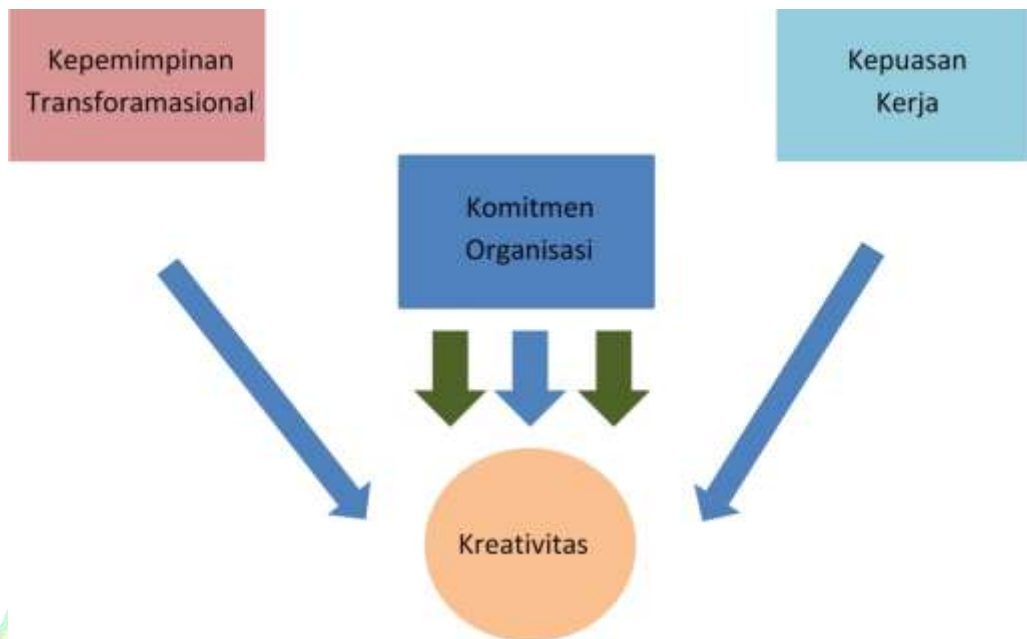


**Gambar 2.4. Karakteristik Kreativitas
(Sumber: Hasil Kerangka Pemikiran Peneliti)**

Kreativitas merupakan hal yang terpenting dalam organisasi. Organisasi dapat bertahan atau tidak tergantung dari para anggotanya melakukan berbagai inovasi yang tentunya dilandasi dengan kreativitas. Dengan demikian, untuk mengatasi berbagai hambatan, organisasi harus memperhatikan berbagai faktor internal maupun eksternal, diantaranya yaitu faktor kepemimpinan transformasional, faktor kepuasan kerja dan faktor komitmen organisasi. Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang dapat mempengaruhi dan menginspirasi para anggotanya untuk dapat melakukan perubahan. Seorang pemimpin yang transformatif tentunya dapat mempengaruhi berbagai hal di organisasi, salah satunya adalah kreativitas anggotanya. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah salah satu variabel penting yang dapat mempengaruhi dan meningkatkan kreativitas (Harbi, Alarifi, & Mosbah, 2019).

Selain itu, kreativitas dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh seseorang dapat mempengaruhi kreativitas. Kepuasan kerja tersebut memberikan penekanan pada keadaan emosional seseorang untuk mencapai kepuasan dalam bekerja, dan dapat diindikasikan jika seseorang merasa puas dalam bekerja maka kreativitas akan muncul. Tidak berhenti di situ saja, hal tersebut juga merujuk pada hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa *extraversion*, *agreeableness*, dan keterbukaan terhadap pengalaman berfungsi untuk mendorong kepuasan kerja dan pada akhirnya akan meningkatkan kreativitas (Qinxuan Gu, Yu, & Guan, 2013).

Selanjutnya, kreativitas dipengaruhi oleh komitmen organisasi. Komitmen organisasi memberikan penekanan pada loyalitas seseorang untuk tetap setia terhadap organisasinya. Dengan demikian ketika seseorang sudah setia atau loyal terhadap organisasinya yang ditempatinya maka secara langsung akan dapat meningkatkan kreativitasnya. Hal ini juga sesuai dengan hasil penelitian terdahulu menyatakan bahwa seseorang yang menunjukkan komitmen tinggi maka akan berpengaruh kuat terhadap kreativitas dikarenakan dari komitmen tersebut akan menunjukkan lebih terampil dalam mengintegrasikan sumber daya dengan tujuan organisasi (Hou et al., 2011). Berdasarkan hasil penelitian-penelitian terdahulu yang telah dijelaskan di atas, dapat dilihat bahwa kreativitas dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasi, maka dengan ini dapat digambarkan dalam bentuk sebuah konstelasi faktor-faktor yang mempengaruhi kreativitas sebagai berikut:



**Gambar 2.5. Konstelasi Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Kreativitas
(Sumber: Hasil Kerangka Pemikiran Peneliti)**

Perkembangan kreativitas dapat dikembangkan di berbagai macam organisasi, termasuk di sekolah. Sekolah merupakan salah satu lembaga pengembangan kreativitas bagi siswa. Sekolah menjadi tempat bertumbuh kembangnya generasi yang akan melakukan perubahan di era globalisasi saat ini. Proses menuju perubahan tersebut harus didukung dengan pengembangan sumber daya pengajar yang berkualitas yakni guru yang mempunyai daya kreativitas tinggi serta mampu melakukan berbagai inovasi-inovasi dalam pembelajaran.

Seorang guru dikatakan sukses adalah guru yang mampu membuat perubahan pada diri siswa (Pishghadam, Nejad, & Shaghayegh, 2012). Menjadi seorang guru yang sukses tidak hanya bergantung pada kualitas pendidikan yang dimilikinya, tetapi juga pada atribut guru itu sendiri. Banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan guru seperti kepribadian, perilaku guru, kemampuan, lingkungan dan kondisi kerja (Pishghadam et al., 2012). Selain faktor tersebut, kreativitas merupakan salah satu faktor yang dapat menjadikan seorang guru yang sukses. Kreativitas tidak dapat dinilai dengan

pengukuran tunggal tetapi tergantung dari faktor intelek, kepribadian, lingkungan, dan gaya berpikir (Batey & Furnham, 2006). Dengan demikian, sekolah mempunyai peran yang sangat penting untuk mewujudkan dan meningkatkan kreativitas guru di sekolah agar tujuan yang ditetapkan oleh sekolah dapat tercapai.

Salah satu yang harus dimiliki oleh seorang guru yang kreatif adalah guru yang selalu berpikir kreatif. Hal ini menggambarkan (a) kepekaan terhadap masalah, (b) memahami kesenjangan dan kekurangan dalam informasi, (c) mencari solusi terbaik, (d) mengajukan pertanyaan dan hipotesis, dan (e) menguji kembali validitas asumsi yang diterima dan menyajikan hasil yang telah dicapai (Alfuhaiqi, 2015). Kreativitas yang dihasilkan oleh seseorang guru berawal dari hasil memikirkan hal-hal yang baru. Proses berpikir kreatif tergantung dari berbagai banyak faktor, salah satunya adalah karakter berpikir kritis.

Karakter berpikir kritis ini dapat meningkatkan kreativitas guru. Berpikir kritis mencerminkan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk dapat mendeskripsikan, merefleksi, menganalisis, mengkritik, menalar, dan mengevaluasi (Changwong, Sukkamart, & Sisan, 2018) khususnya mengenai pengajaran yang berkaitan dengan konsep, pendekatan, metode, dan strategi. Berpikir kritis ini dimaksudkan untuk menjadi guru yang efektif dan dapat memberikan kontribusi kepada sekolah. Berpikir kritis juga merupakan karakteristik pribadi yang berhubungan dengan kemandirian, disiplin diri, orientasi terhadap pengambilan risiko, toleransi terhadap ambiguitas, dan ketekunan dalam menghadapi berbagai permasalahan (Vasudevan, 2013).

Selain guru harus mempunyai pemikiran kritis, guru yang kreatif menerima terhadap ide baru, mempunyai standar tinggi, mempunyai cara pandang yang berbeda, fleksibel, memiliki hasil karya sendiri, memiliki pengajaran asli, suka pengajaran kreatif, keluar dari zona nyaman, senang terhadap belajar dan mengajar, dan memiliki

kepercayaan diri yang tinggi (Ravari & Salari, 2015). Selain itu guru dapat menginspirasi siswa, mempunyai kepribadian, bekerja keras, mempunyai fleksibilitas, memberikan ide-ide baru, kemandirian dan berpikir kritis, menumbuhkan minat, membangun pengetahuan (Sousa, 2004), mempunyai ketekunan, berorientasi pada tugas, bekerja keras, keberanian mengambil resiko, memiliki keyakinan kuat, memiliki motivasi tinggi, disiplin, mempunyai standar tinggi, berwawasan luas, cara berpikir berbeda, fleksibel, membayangkan berbagai kemungkinan (Fazelian & Azimi, 2012).

Kreativitas yang dilakukan guru di sekolah menjadi sangat penting. Hal ini dikarenakan guru akan membentuk, membina, mentransformasi ilmu pengetahuan, dan menanamkan nilai-nilai positif bagi siswa. Seorang guru yang baik adalah guru yang mampu mengembangkan potensi dirinya meliputi kepribadian, perilaku, kemampuan dan keterampilan guru untuk dikembangkan menjadi lebih baik dan dapat memberikan kontribusi bagi sekolah (Ravari & Salari, 2015; Tran et al., 2016). Selain itu guru juga harus mampu bekerja keras, percaya diri, fleksibel, cara pandang yang beda, intuitif, berpengetahuan, dan bersemangat terhadap pekerjaan (Bramwell, Reilly, Lilly, Kronish, & Chennabathni, 2011). Selanjutnya, sekolah harus memberikan perhatian terhadap guru agar dapat menjadi seorang yang kreatif.

Adapun yang harus dilakukan oleh sekolah terhadap guru adalah dengan memberikan pemahaman bagaimana cara belajar, belajar bagaimana melakukannya, belajar bagaimana dapat bekerja bersama, dan belajar bagaimana menjadi. Karakteristik tersebut harus dapat menghasilkan guru yang mempunyai pemikiran kritis, kreatif, konstruktif, dan menjadi seseorang yang bijak (Shaheen, 2010). Dengan demikian dapat disimpulkan dari berbagai ciri dan karakteristik seorang guru kreatif yang telah dijelaskan di atas maka dapat disimpulkan bahwa ciri guru kreatif yaitu mempunyai kelancaran berpikir, kemandirian berpikir, orisinalitas ide, dan fleksibilitas pribadi.

Kunci utama keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan adalah terletak pada perubahan yang mendalam dalam praktik pengajaran. Kreativitas guru yang diimplementasikan dalam pengajaran akan membuat perbedaan yang terukur terhadap hasil pembelajaran siswa. Dengan demikian, kepala sekolah harus meningkatkan kreativitas guru untuk mencapai tujuan pembelajaran yang diharapkan. (Kaplan & Owings, 2015). Penerapan kreativitas guru dapat dikembangkan melalui proses pengajaran. Aspek kreativitas yang dikembangkan dalam pendidikan, meliputi *creative teaching and teaching for creativity* (Vasudevan, 2013). *Creative teaching* atau pengajaran kreatif dapat didefinisikan seorang guru dalam membuat pembelajaran lebih menarik dan efektif serta menggunakan pendekatan imajinatif di kelas. Proses pengajaran kreatif ini lebih menekankan apakah guru menggunakan pengajaran secara tradisional dan progresif, atau proses pengajaran berpusat pada guru atau berpusat pada siswa, dan penggunaan metode dan teknik pengajaran yang dilakukan di kelas.

Dalam pengajaran, kualitas yang harus dimiliki seorang guru untuk pengajaran ini yakni kemampuan untuk memecahkan masalah, membuat koneksi dan makna baru, memiliki pemikiran orisinal, dan menggunakan imajinasi (Ivy Johnson, 2017; Vasudevan, 2013). Proses pengajaran kreatif melibatkan taktik pengajaran, kreativitas, dan komitmen yang dimiliki oleh guru. Guru dapat menggunakan berbagai rangsangan untuk menginspirasi dan mendorong siswa dalam proses pembelajaran agar lebih bermakna dan mengembangkan kreativitas para siswa.

Pada saat yang sama, guru sendiri harus menggunakan kemampuan kreativitasnya secara efektif untuk menyajikan materi dan mengkomunikasikan. Motivasi dan sikap guru juga memainkan peran penting dalam mempresentasi materi kepada siswa, hal ini guru harus profesional, bertanggung jawab, dan peduli. Adapun langkah untuk penerapan pengajaran kreatif (*creative teaching*) yaitu dengan cara

melakukan pengajaran berpusat pada siswa, menggunakan media/multimedia, melakukan manajemen kelas, konektivitas isi pengajaran dan kehidupan nyata, melakukan pertanyaan terbuka, dan dorongan siswa untuk berpikir kreatif (Horng, Hong, ChanLin, Chang, & Chu, 2005).

Mengajar dengan kreativitas (*Teaching for creativity*) yaitu seorang guru mengidentifikasi kekuatan kreatif siswa dan menumbuhkan kreativitas siswa dengan cara melibatkan dalam proses belajar (Y. S. Lin, 2011; Vasudevan, 2013). Bentuk mengajar yang dimaksudkan adalah seorang guru dengan kreativitas yang dimilikinya dapat mengembangkan dan meningkatkan pemikiran dan perilaku kreatif siswa sehingga siswa menjadi tahu apa kompetensi yang dimilikinya. Salah satu cara untuk mengembangkan dan meningkatkan kreativitas siswa yaitu dengan guru harus mampu menemukan kreatif siswa terlebih dahulu. Hal senada diungkapkan dalam hasil penelitian terdahulu bahwa kreativitas guru dan berhubungan dengan pedagogik yaitu *teaching for creativity*. Mengajar dengan kreativitas harus selalu sejalan dengan penilaian kreativitas. Seorang guru harus memberikan padangan kepada siswa dalam mengajar dan menilai sehingga pada akhirnya siswa akan mempunyai pandangan seperti menciptakan, menemukan, membayangkan, dan memperkirakan (Tran et al., 2016).

Proses seorang guru menggunakan berbagai metode, teknik, alat, dan bahan secara kreatif bertujuan untuk mengembangkan kreativitas siswa supaya siswa dapat berpikir aktif atau memikirkan ide baru dan menghasilkan hal-hal baru yang sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. Selain itu, siswa dapat melakukan pemecahan masalah dengan menggunakan berbagai pendekatan seperti *brainstorming*, refleksi, menganalisis, dan menunjukkan hubungan sebab dan akibat. Dari pembahasan mengenai *creative teaching and teaching for creativity* dapat digambarkan pada gambar berikut ini:

PEDAGOGIK	
<i>Creative teaching</i> Pengajaran Kreatif	Teaching for creativity Mengajar dengan kreatifitas
➤ <u>Membuat Pengajaran lebih menarik</u> ➤ <u>Membuat Pengajaran lebih efektif dan efisien</u> ➤ <u>Menggunakan Pendekatan Imajinasi</u> ➤ <u>Berpusat pada siswa</u> ➤ <u>Pengajaran bersifat progresif</u> ➤ <u>menggunakan media/multimedia,</u> ➤ <u>Melakukan manajemen kelas</u> ➤ <u>konektivitas isi pengajaran dan kehidupan nyata,</u> ➤ <u>melakukan pertanyaan terbuka</u>	➤ <u>Mengidentifikasi kreativitas siswa</u> ➤ <u>Menumbuhkan dan mengembangkan Kreativitas siswa</u> ➤ <u>Menggunakan metode, teknik, alat,</u> ➤ <u>Berpusat pada siswa</u> ➤ <u>Menggunakan pendekatan brainstorming, refleksi, menganalisis</u>

Gambar 2.5. Pembagian Pedagogik Dalam Implementasi Mengajar
(Sumber: Hasil Kerangka Pemikiran Peneliti)

Cara paling baik untuk mengembangkan kreativitas pada siswa adalah guru menjadi teladan. Para siswa dalam mengembangkan kreativitas bukan berdasarkan sekedar memberitahu, melainkan dengan cara menunjukkan, mengarahkan dan mempraktekan kreativitas. Seorang guru yang kreatif harus bersifat konstruktivis. Para guru tidak tergantung terhadap sarana dan prasarana pengajaran. Mereka melakukan berpikir kreatif untuk mencari solusi yang baik untuk melakukan pengajaran terhadap siswa.

Para guru yang kreatif akan mempunyai pandangan bahwa pengajaran lebih menekankan pada proses daripada hasil. Pengajaran yang dilakukan oleh guru yang kreatif menekankan pada improvisasi yang diasosiasikan dengan inovasi. Guru kreatif dalam proses pengajaran melibatkan para pembelajar dan berusaha untuk membuat pengajaran lebih bermakna dan berkesan. Dalam meningkatkan kreativitas di sekolah, dapat dilakukan oleh seorang kepala sekolah yaitu dengan mempromosikan kreativitas

di sekolah menjadi sebuah budaya yang harus dilakukan oleh semua guru. Budaya kreativitas yang diciptakan di sekolah dimaksudkan untuk mengembangkan guru menjadi kreatif. Kreativitas akan terjadi ketika guru bekerja dengan keras dan memanfaatkan peluang untuk dapat menyelesaikan masalah.

Untuk mengembangkan kreativitas dan untuk terwujudnya kreativitas, ada sepuluh langkah dalam membangun kemampuan kreativitas (Robbins & Coulter, 2012) yaitu : (1) anggap diri menjadi kreatif; (2) perhatikan intuisi; (3) menghindari dari zona nyaman; (4) terlibat dalam kegiatan yang membuat berada di luar zona nyaman; (5) cara pandang yang berbeda; (6) temukan jawaban yang benar; (7) membiarkan diri sendiri berhadapan dengan masalah tanpa menghindari masalah; (8) percaya kepada diri sendiri terhadap ide-ide yang dihasilkan dan menerapkannya kemudian mengevaluasi terhadap hasilnya; (9) melakukan diskusi atau bertukar pikiran dengan orang lain; dan (10) mempunyai ide yang berbeda dengan ide lainnya dan bukan hanya sebatas rencana melainkan ide tersebut harus diubah menjadi tindakan.

Berdasarkan konsep model kreatif diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kreativitas seorang guru dapat dibentuk berdasarkan dari potensi kreatif yang kombinasikan dengan faktor lingkungan yang mempengaruhinya. Maka dengan demikian, sekolah harus memberikan ruang kebebasan kepada guru untuk dapat mengembangkan ide atau gagasan yang kreatif. Hal ini senada dengan pernyataan, *“autonomy is the freedom and independence”* (George & Jones, 2012) yang memiliki pengertian bahwa memberikan kebebasan dan kemandirian. Sekolah harus memberikan kebebasan dan kemandirian kepada guru untuk dapat mengambil keputusan dan mengambil resiko secara mandiri. Karena hal tersebut akan memunculkan potensi yang dimiliki oleh seorang guru dapat berkembang dengan sendirinya dan memberikan kontribusi pada sekolah.

Berdasarkan hasil pembahasan di atas dari berbagai kajian penelitian-penelitian terdahulu, konsep, dan teori mengenai kreativitas maka dapat disimpulkan bahwa kreativitas dapat diimplementasikan di semua bidang multidisiplin salah satunya adalah di bidang pendidikan. Maka secara konseptual dapat disintesakan pengertian kreativitas dalam penelitian ini, kreativitas adalah ide atau gagasan baru yang dilakukan dengan cara berpikir mengenai hal baru dan dapat berkontribusi terhadap individu, kelompok maupun organisasi dan mempunyai nilai yang berguna.

2. Kepemimpinan Transformasional

Dalam organisasi, kepemimpinan menjadi salah satu faktor untuk menentukan tercapainya tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan akan sulit untuk merealisasikan tujuan organisasi. Hal ini dikarenakan tidak ada yang akan memberikan intruksi, dorongan, dan motivasi untuk mencapai tujuan tersebut. Kepemimpinan berkaitan dengan mempengaruhi dan memotivasi anggota organisasi untuk dapat berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi (Daft, 2008; Gibson et al., 2009; Steven McShane & Glinow, 2010). Konsep mengenai kepemimpinan yang telah dideskripsikan di atas dapat diartikan sebagai kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan memotivasi para anggotanya dalam mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan tidak hanya sekedar menginspirasi, mempengaruhi, dan membimbing melainkan juga berpartisipasi bersama, menjalin hubungan peran, dan saling berinteraksi satu sama lain. Kepemimpinan harus memberikan inspirasi bagi para anggotanya sehingga dapat mempengaruhi dan membimbing anggota atau kelompok untuk bersama-sama mencapai tujuan organisasi (Kreitner, 2009; Yukl, 2010). Konsep kepemimpinan yang diutarakan di atas menekankan pada proses mempengaruhi, memotivasi, membimbing, dan saling berinteraksi untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Dengan adanya inspirasi dan motivasi tersebut menjadi awal dalam

mencapai tujuan. Inspirasi dan motivasi memberikan kekuatan kepada para anggotanya untuk dapat bergerak mencapai tujuan secara bersama-sama. Secara prinsip orang yang berada di dalam organisasi sebenarnya berkeinginan untuk maju dan berkembang. Dengan demikian, faktor kepemimpinan menjadi aspek yang penting dalam pengembangan organisasi menjadi lebih baik.

Melihat berbagai konsep kepemimpinan yang telah diutarakan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi, memotivasi, membimbing, dan menginspirasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan. Dalam praktik kepemimpinan, berbagai macam gaya kepemimpinan dapat diterapkan di organisasi. Salah satunya adalah kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mentransformasikan nilai-nilai pribadi kepada anggotanya untuk mendukung visi dan tujuan organisasi serta menciptakan hubungan yang baik antara pemimpin dengan anggotanya yang berlandaskan kepercayaan (Cetina & Kinik, 2015).

Selanjutnya, kepemimpinan transformasional adalah salah satu gaya kepemimpinan yang di mana pemimpin mendorong dan memotivasi anggotanya untuk membawa perubahan dalam organisasi. Pemimpin transformasional hanya berfokus pada masa depan, berani mengambil risiko, dan berani untuk berubah meskipun terdapat tantangan (Niphadkar & Kuhil, 2017). Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang mempunyai kerangka kerja konseptual yang luas untuk individu maupun kelompok dengan cara yang lebih kreatif dan saling keterkaitan untuk mewujudkan tujuan organisasi yang diharapkan (Montuori & Donnelly, 2017).

Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang menginspirasi anggotanya untuk mempercayai pemimpin sehingga dapat berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara maksimal (George & Jones, 2012). Kepemimpinan

transformatif mengacu pada serangkaian kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin untuk dapat menciptakan visi, memprediksi perubahan, dan dapat membimbing para anggota dalam mewujudkan perubahan secara efektif (Griffin & Moorhead, 2014). Berdasarkan konsep kepemimpinan transformatif yang dibahas di atas menekankan bagaimana seorang pemimpin dapat memberikan pengaruh kepada anggota sehingga para anggotanya dapat memberikan perubahan. Seorang pemimpin harus dapat mengenali perubahan masa depan dan menciptakan sebuah visi yang visioner serta mampu membimbing perubahan tersebut ke arah yang lebih baik.

Kepemimpinan transformatif dapat diartikan sebagai pemimpin yang menginspirasi dan menggerakkan para anggotanya untuk lebih mementingkan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan sendiri (John R. Schermerhorn et al., 2010). Kepemimpinan transformatif merupakan kepemimpinan yang menginspirasi anggota organisasi, dapat melihat masa depan dengan visi, dan dapat mengembangkan orang lain untuk menjadi seorang pemimpin (Hellriegel et al., 2011). Konsep kepemimpinan yang diutarakan Schermerhorn yaitu seorang pemimpin harus mampu membantu mengembangkan, menggerakkan para anggotanya untuk dapat berkontribusi dan mementingkan organisasi dibandingkan dengan kepentingan pribadi. Sedangkan konsep kepemimpinan yang diutarakan oleh Hellriegel bahwa seorang pemimpin yang transformatif adalah seorang pemimpin yang mampu melihat masa depan ke mana organisasi akan dituju. Selain itu, seorang pemimpin harus dapat memberikan inspirasi bagi para anggotanya dalam memahami sebuah visi organisasi dan dapat menjadikan anggota bagian dari organisasi pembelajar yang siap menerima perubahan.

Kepemimpinan transformatif dapat terjadi ketika seorang pemimpin melakukan tiga pendekatan. Adapun pendekatan tersebut: *Pertama*, seorang pemimpin

meningkatkan kesadaran terhadap anggota mengenai pentingnya tugas yang dikerjakannya. *Kedua*, pemimpin membuat anggotanya sadar akan pengembangan kompetensi pribadinya masing-masing. *Ketiga*, pemimpin memotivasi anggotanya untuk bekerja demi kebaikan organisasi dan bukan hanya kepentingan pribadi (George & Jones, 2012).

Sebelum melakukan pendekatan kepemimpinan transformasional, seorang pemimpin terlebih dahulu harus membangun dan memberikan pemahaman kepada anggota organisasi mengenai visi dari organisasi dengan jelas. Ada empat komponen yang harus dibangun dan diberikan sebagai pemahaman kepada anggota organisasi mengenai pendekatan kepemimpinan transformasional. Adapun empat komponen tersebut adalah yaitu: *develop a strategic vision, communicate the vision, model the vision, build commitment to the vision* (Steven McShane & Glinow, 2010).



Gambar 2.6. Elemen-Elemen Kepemimpinan Transformasional (Steven McShane & Glinow, 2010)

Pertama, menciptakan visi—seorang pemimpin transformasional dalam membuat visi organisasi untuk pencapaian masa depan harus strategis, realistis, menarik, dan

mengikat anggota organisasi agar dapat memfokuskan energinya ke arah pencapaian tujuan organisasi yang lebih baik. Dalam pembuatan visi tersebut, seorang pemimpin transformasional akan melibatkan anggotanya untuk membuat dan menetapkan visi organisasi. Dengan dibuatnya visi yang strategis akan membuat pencapaian tujuan lebih baik dan membangkitkan semangat para anggota organisasi untuk pencapaian tersebut. Hal ini dikarenakan para pemimpin sudah mengetahui apa yang akan dicapai secara bersama-sama. Sebuah visi strategis organisasi kemungkinan dapat berasal dari seorang pemimpin dan anggota organisasi serta pemangku kepentingan lainnya. Menetapkan visi yang strategis secara bersama-sama adalah memainkan peran yang penting dalam efektivitas organisasi.

Kedua, seorang pemimpin transformasional harus mengkomunikasikan visi yang dibuat bersama kepada anggota dan pemangku kepentingan lainnya. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan motivasi dalam pencapaian tujuan organisasi. Proses mengkomunikasikan visi yang dilakukan oleh seorang pemimpin harus mempunyai daya tarik atau memikat emosional dan membentuk mental anggota organisasi dan pemangku kepentingan lainnya. Sehingga organisasi dengan mudah dapat bertindak secara kolektif dalam pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan transformasional untuk mengkomunikasikan visi tersebut dapat melalui simbol, metafora, cerita, dan lain sebagainya.

Ketiga, memodelkan visi—pemimpin transformasional tidak hanya berwacana dan menetapkan visi tetapi mengimplementasikan dengan membuat pemodelan visi. Pemodelan visi sangat penting dilakukan karena dapat membangun kepercayaan dan memotivasi anggota serta pemimpin untuk pencapaian tujuan organisasi. Cara pemimpin membangun model dari visi dapat melalui pendekatan-pendekatan seperti melakukan acara seremonial organisasi, membuat kebijakan-kebijakan sesuai dengan tuntutan

zaman, dan memotivasi anggota dan para pemangku kepentingan lainnya. Selain itu, pemodelan ini dapat dilakukan oleh seorang pemimpin sendiri, yakni seorang pemimpin harus konsisten antara perkataan dengan perbuatannya. Hal tersebut dapat berpengaruh dan membangun pada kepercayaan anggotanya. Semakin adanya konsistensi antara kata-kata dan tindakan seorang pemimpin akan semakin banyak anggota organisasi percaya dan mau mengikuti pemimpin.

Keempat, membangun komitmen visi—membangun visi menjadi kenyataan membutuhkan komitmen anggota dan pemangku kepentingan lainnya. Pemimpin transformasional dapat membangun komitmen ini dengan beberapa cara yaitu dengan menggunakan kata-kata, simbol, dan cerita. Dengan cara tersebut dimaksudkan untuk membangun antusiasme, memberikan efek yang positif, dan memotivasi para anggota untuk dapat berkontribusi terhadap organisasi. Dalam penerapan kepemimpinan transformasional, Bass membagi menjadi empat dimensi dan hal tersebut didukung oleh para ahli. Adapun keempat dimensi tersebut adalah, "*idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration*" (Hellriegel et al., 2011; John R. Schermerhorn et al., 2010; Niphadkar & Kuhil, 2017; Odumeru & Ogbonna, 2013).

Pertama, pengaruh ideal (*idealized influence*)—perilaku yang tercermin oleh pemimpin yang menunjukkan kepribadian karismatik yang ditunjukkan dengan memberikan model atau peran untuk perilaku etis, menanamkan kebanggaan, menanamkan rasa hormat dan kepercayaan (Ogola, Sikalieh, & Linge, 2017). Hal senada diungkapkan oleh para ahli lainnya mengenai pengaruh ideal atau *idealized influence* adalah *kepemimpinan karismatik*—seorang pemimpin yang mempunyai keteladanan, mempunyai perilaku etis, memanifestasikan nilai-nilai pribadi, dan membangun citra

positif terhadap organisasi dan anggotanya (Cavazotte, Moreno, & Bernardo, 2013; Chebon, Aruasa, & Chirchir, 2019).

Hal yang senada diungkapkan oleh penelitian terdahulu bahwa pengaruh yang ideal dijelaskan dalam organisasi dalam konteks menciptakan pengetahuan. Istilah pengaruh ini bukan hanya sekedar berpengaruh terhadap cita-cita, melainkan pada tingkat moralitas tertinggi antara pimpinan dengan anggota organisasi dan hal inilah yang disebut sebagai pemimpin yang karismatik (Ngaithe, K'Aol, Lewa, & Ndwiga, 2016). Dengan demikian komponen emosional inilah yang dibangun antara pemimpin dan anggota. Hal ini bertujuan untuk merealisasikan tujuan organisasi dan lebih berfokus pada kepentingan bersama dibandingkan kepentingan sendiri.

Selanjutnya, pengaruh ideal dapat dikatakan kemampuan seorang pemimpin dalam membangun kepercayaan para anggota terhadap pemimpinnya yang bertujuan untuk membentuk pemahaman dasar para anggota agar dapat mengikuti perintah pimpinan dalam melakukan perubahan terhadap organisasi. Tanpa kepercayaan pada pemimpin yang dilakukan oleh para anggota maka tujuan dari organisasi tidak akan tercapai. Pengaruh ideal ini yakni seorang pemimpin menjadi panutan bagi anggota organisasi, mempunyai perilaku moral yang tinggi, mengorbankan kepentingan pribadi, mempunyai nilai-nilai pribadi, dan keyakinan yang kuat untuk dapat mencapai tujuan organisasi (Abazeed, 2018; Jiang, Zhao, & Ni, 2017; Ngaithe et al., 2016; Okoth, 2018).

Selain itu seorang pemimpin yang mempunyai pengaruh ideal dicirikan dengan menanamkan norma, etika yang tinggi, membangun kesetiaan, pengabdian, kepercayaan, (Ravikumar, 2017), menjadikan keteladanan, pengambilan risiko (Ogola et al., 2017), bertindak sebagai panutan (Odumeru & Ogbonna, 2013) bagi para anggotanya, dan pada akhirnya dapat meningkatkan kepercayaan kepada pemimpin mereka. Dengan demikian ciri-ciri dari pengaruh ideal atau *idealized influence* dari kepemimpinan transformasional

dapat disimpulkan bahwa bahwa seorang pemimpin transformasional harus memberikan keteladanan, menanamkan nilai-nilai positif, dan berperilaku secara konsisten.

Kedua, motivasi inspirasional—faktor motivasi sangat diperlukan dalam organisasi. Hal ini berkaitan dengan kinerja para anggota. Tidak menjadi jaminan orang yang termotivasi adalah orang yang berkinerja baik. Akan tetapi kinerja mereka bergantung pada kompetensi yang dimilikinya yang berkaitan dengan pelatihan dan keterampilan dalam pekerjaan. Dengan demikian, motivasi tetapnya menjadi sangat penting untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui para anggotanya. Motivasi inspirasional mengacu pada seorang pemimpin dalam memberikan motivasi, menginspirasi, memberikan keyakinan, dan meyakinkan kepercayaan diri kepada anggota untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan (Ravikumar, 2017).

Motivasi inspirasional (*inspirational motivation*) ditimbulkan oleh seorang pemimpin organisasi kepada anggotanya untuk mencapai tujuan organisasi melalui penetapan visi organisasi, antusiasme, optimisme, dan membangun kepercayaan diri (Abazeed, 2018). Hal senada dari hasil penelitian-penelitian terdahulu mengungkapkan bahwa motivasi inspirasi adalah seorang pemimpin yang memberikan semangat, membangun antusiasme, optimisme, dan membangun komitmen bersama serta menunjukkan hal positif untuk mencapai tujuan organisasi (Simic, 1998; Yaslioglu & Selenay Erden, 2018)(Yaslioglu & Selenay Erden, 2018).

Selanjutnya motivasi inspirasional muncul dari pengaruh penggunaan gaya komunikasi efektif yang dilakukan oleh pimpinan. Perilaku ini mengartikulasikan pentingnya pemimpin menyampaikan harapan yang tinggi kepada bawahan, menginspirasi, memotivasi mereka dengan memberikan makna dan tantangan, menyajikan pandangan optimis untuk masa depan, dan menciptakan prioritas dan tujuan

kepada karyawan sehingga mereka dapat mengembangkan visi bersama dalam organisasi (Cetina & Kinik, 2015; Ngaithe et al., 2016).

Aspek-aspek tersebut membutuhkan keterampilan komunikasi yang baik karena pemimpin harus menyampaikan pesannya dengan tepat dan jelas. Dengan demikian, perilaku penting dari seorang pemimpin transformasional memberikan motivasi, membangkitkan semangat, memberikan harapan, membangun optimisme, rasa percaya diri, antusiasme, dan kemampuan untuk menunjukkan yang positif. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional yang berdimensi motivasi inspirasional didasarkan pada memberikan motivasi, membangkitkan semangat, dan memberikan harapan.

Pemimpin memotivasi anggotanya dengan memberikan tantangan dan menjadikan pemimpin sebagai model bagi para anggotanya, hal ini dimaksudkan untuk mencapai tujuan secara efektif. Kepemimpinan transformasional selalu menjelaskan makna dari setiap tantangan yang harus dihadapi dan terus memberikan motivasi terhadap anggota. Pemimpin melakukan hal ini untuk mencapai hasil yang optimal. Selain itu, pemimpin juga memberikan penjelasan kepada anggotanya mengenai masa depan organisasi dan tujuan yang harus dicapai melalui visi organisasi. Ketika para pemimpin memberikan dan mendorong motivasinya, maka para anggota akan mengekspresikan perasaannya dengan bebas mengenai ide-ide yang mereka miliki. Hal ini dikarenakan mendapat dukungan dari pimpinan.

Ketiga, stimulasi intelektual—hal ini dilakukan dengan mengajarkan pemikiran kritis dan pemecahan masalah dalam upaya untuk membuat organisasi lebih baik. Stimulasi intelektual mengacu pada peningkatan kemampuan seseorang untuk berpikir dengan caranya sendiri tentang bagaimana melaksanakan tugas. Dengan demikian, stimulasi intelektual digambarkan sebagai kemampuan individu untuk menjadi rasional

dengan kemampuannya untuk berpikir secara cerdas ketika menilai lingkungan yang membuatnya mampu menghasilkan ide-ide baru (Abazeed, 2018).

Praktik stimulasi intelektual yang dilakukan oleh pemimpin dimaksudkan untuk mendorong pengikut agar berpikir menjadi lebih inovatif dan kreatif. Dengan transformasi ini, seorang pemimpin memberikan tantangan dan mendorong kreativitas (Odumeru & Ogbonna, 2013; Ravikumar, 2017). Stimulasi intelektual juga menekankan pada peningkatan pengetahuan dengan cara merangsang dan mendorong kreativitas, memberikan tantangan, dan memberikan informasi kepada anggota untuk dapat melaksanakan tugas mereka dengan lebih efektif (Nedelcu Anca, 2013)

Lebih lanjut, pemimpin transformasional secara aktif mencari ide-ide baru dengan menggunakan cara-cara baru dalam melakukan sesuatu. Pemimpin menunjukkan stimulasi intelektual dengan cara memberikan motivasi dan memberikan penjelasan solusi alternatif sehingga para anggota organisasi dapat berpikir dari alternatif tersebut (Cetina & Kinik, 2015). Seorang pemimpin transformasional sebenarnya mengembangkan para anggota untuk mencari cara yang inovatif dan kreatif dalam menyelesaikan masalah yang klasik. Stimulasi intelektual menekankan pada pengetahuan atau intelegensi anggota dengan tujuan menghasilkan inovasi dalam bekerja (Ogola et al., 2017). Stimulasi intelektual meningkatkan kemampuan berpikir dengan cara yang unik dan memberikan ide-ide baru tentang pemecahan masalah serta meningkatkan keterampilan atau kemampuan (Ahmad, Abbas, Latif, & Rasheed, 2014). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional yang terstimulasi intelektual didasarkan pada memberikan tantangan, membangkitkan kreativitas, dan meningkatkan intelegensi.

Keempat, pertimbangan individu—pemimpin transformasional dapat menjadi pelatih bagi para anggotanya dengan cara memberikan dorongan untuk kemajuan

pribadinya. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang memberikan tugas-tugas yang menantang, membangkitkan pikiran, dan menciptakan suasana kepercayaan. Cara pemimpin melakukan pendekatan ini dengan memberikan pembinaan dan pelatihan kepada anggotanya, hal ini dimaksudkan untuk menambah pengalaman bagi para anggota dalam menyelesaikan pekerjaan (Ahmad et al., 2014). Hal ini berarti bahwa pemimpin memperhatikan kebutuhan tingkat individu. Para anggota akan merasa sangat senang, antusias ketika komponen yang dilakukan oleh pimpinan dalam meningkatkan kemampuan individu. Hal ini berarti menandakan bahwa anggota sangat diperhatikan oleh pimpinannya. Selain itu, pemimpin bertindak sebagai pelatih yang dapat mengintruksikan kapan pun untuk tercapainya tujuan organisasi. Tetapi yang perlu diperhatikan adalah pola komunikasi yang terarah dan komunikatif dengan para anggotanya.

Pemimpin transformasional harus mempunyai sensitivitas sebagai individu dan menghormati perbedaan di antara individu. Pertimbangan ini berdasarkan pada kebutuhan dasar individu yang sangat dibutuhkan. Hal ini seperti adanya perhatian dari pimpinan mengenai pemenuhan dan peningkatan kebutuhan setiap individu (Odumeru & Ogbonna, 2013), bertindak sebagai mentor/pembimbing (Ravikumar, 2017), mengenali kebutuhan individu, dan mendelegasikan tugas (Cetina & Kinik, 2015). Pertimbangan individu mencakup perhatian, dorongan, dukungan, pembinaan, bimbingan, dan pengajaran pemimpin kepada para anggota (Ahmad et al., 2014; Ogola et al., 2017). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional yang berdimensi dalam pertimbangan individual yang didasarkan pada adanya perhatian dari pimpinan, pendelegasian, dan melakukan bimbingan.

Selain dari keempat dimensi kepemimpinan transformasional di atas, hal yang sama diutarakan oleh George dan Jones bahwa cara penerapan kepemimpinan

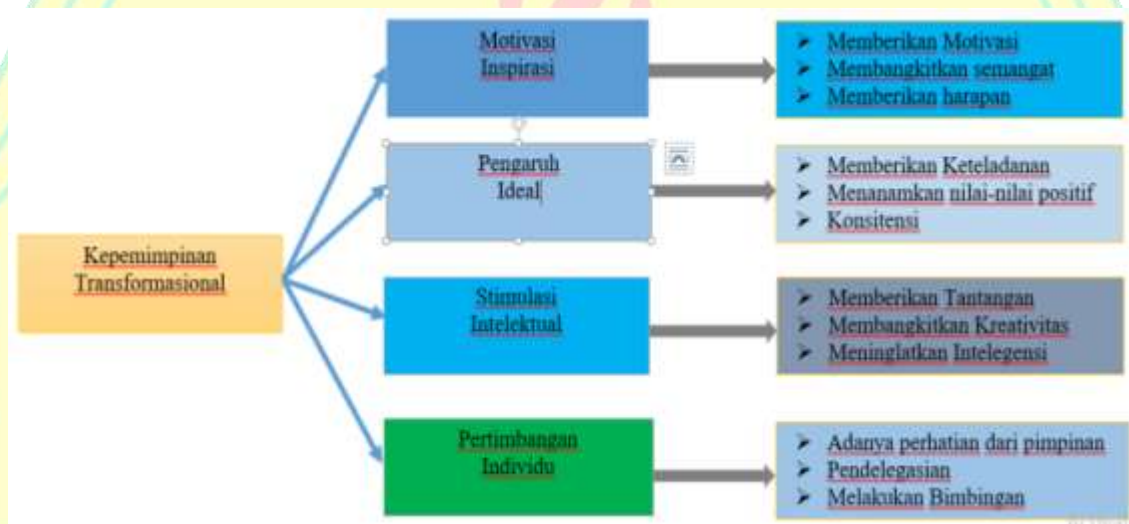
transformatif dengan cara memimpin secara karismatik dan stimulasi intelektual serta pertimbangan perkembangan organisasi dapat mempengaruhi anggotanya (George & Jones, 2012). Seorang pemimpin karismatik mengkomunikasikan visi secara jelas kepada para anggota dengan penuh semangat, percaya diri, dan antusiasme untuk dapat mendorong mereka dalam pencapaian visi organisasi. Maka akan sangat mudah para anggota organisasi mengikuti apa yang diharapkan oleh seorang pemimpin. Dengan demikian, rasa percaya diri, antusiasme yang dimiliki oleh seorang pemimpin, dan luasnya pengetahuan yang dimilikinya dapat menentukan keberhasilan dalam mempengaruhi para anggotanya.

Pemimpin transformatif mempengaruhi anggota organisasi dengan cara merangsang intelektualnya yaitu melihat berbagai masalah dengan cara pandang baru sesuai dengan visi organisasi. Pengaruh seperti ini dimaksudkan untuk memberikan kesadaran kepada anggota saat terdapat masalah yang harus dianggap biasa dan selalu siap untuk mengahadapinya. Seorang pemimpin transformatif mengarahkan pengikut untuk melihat masalah sebagai hal yang biasa dan merasa bertanggung jawab untuk dapat menyelesaikannya. Pemimpin transformatif juga mempengaruhi anggota melalui pertimbangan perkembangan organisasi. Pertimbangan yang dimaksud adalah menunjukkan perhatian seorang pemimpin terhadap kesejahteraan anggotanya, mendukung, mendorong, memberikan peluang kepada para anggota organisasi untuk dapat berkembang, dan memperoleh keterampilan serta kemampuan baru.

Landasan kepemimpinan transformatif dapat dilihat dari tingkat keyakinan, tekad, dan kegigihan yang tinggi dalam dirinya dalam pencapaian visi yang akan mereka jalankan. Kepemimpinan transformatif harus menunjukkan citra atau karakter seorang pemimpin terhadap para anggotanya seperti berkompeten, kredibel, dapat dipercaya, visioner, inspiratif, berani, etis, mengambil resiko, tegas, dan melihat masa

depan dengan visi untuk menciptakan peluang baru. Selain itu, pemimpin transformatif melakukan pendekatan dengan cara yang memahami interaksi budaya, pemangku kepentingan, dan memahami kekuatan internal maupun eksternal.

Dari berbagai konsep para ahli dan hasil penelitian-penelitian terdahulu yang telah dijelaskan di atas mengenai kepemimpinan transformatif, maka dapat disimpulkan bahwa dimensi kepemimpinan transformatif terdiri dari pengaruh ideal, motivasi inspirasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individu. Hal ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.7. Dimensi Model Kepemimpinan Transformatif
(Sumber: Hasil Kerangka Pemikiran Peneliti)

Karakter dari kepemimpinan transformatif memberikan harapan dan kepercayaan para anggotanya untuk dapat melakukan pengembangan dirinya maupun anggotanya di dalam organisasi. Kepemimpinan transformatif selalu membangkitkan motivasi dan keinginan dari para anggotanya dengan tujuan untuk mencapai keberhasilan pribadi maupun organisasi yang sesuai dengan pencapaian visi organisasi. Berdasarkan konsep kepemimpinan transformatif yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa kepemimpinan transformatif dapat membangkitkan berbagai aspek yang

berhubungan dengan perilaku seseorang seperti aspek kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kreativitas.

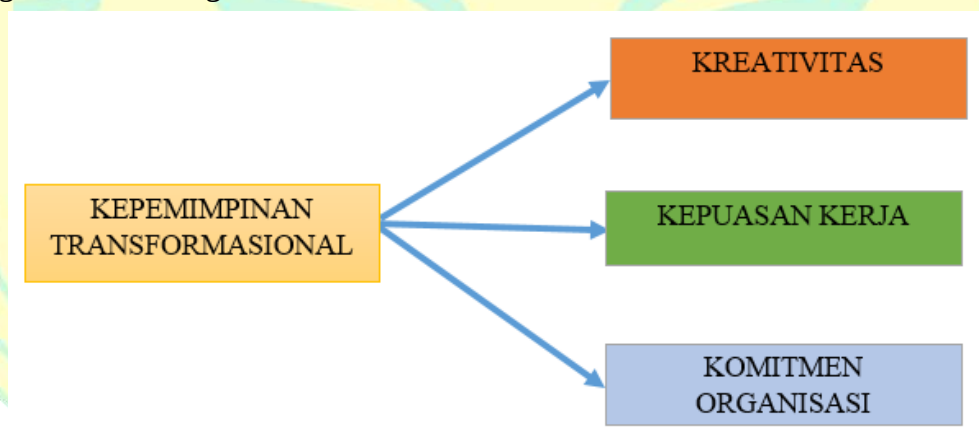
Keterkaitan tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh dan hubungan positif yang signifikan antara dimensi kepemimpinan transformasional dengan dimensi kepuasan kerja, hubungan dan pengaruh terkuat antara kepuasan kerja dengan kepemimpinan transformasional terlihat di antara dimensi stimulasi intelektual (Mohammad, AL-Zeaud, & Batayneh, 2011). Hasil penelitian terdahulu lainnya juga menyatakan bahwa ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi. Kepemimpinan yang transformatif akan membawa karyawan lebih kreatif, inovatif, dan mampu mempertahankan diri untuk menghadapi perubahan dalam lingkungan serta persaingan organisasi (Rahmawati & Tobing, 2019).

Lebih lanjut, hasil penelitian lainnya juga mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kreativitas (Khattak, Batool, & Haider, 2017). Berdasarkan hasil temuan penelitian yang telah dijelaskan di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi secara langsung terhadap kreativitas dan dapat mempengaruhi secara tidak langsung melalui komitmen organisasi. Seorang pemimpin yang transformasional harus bisa menyamakan persepsi dengan para anggotanya. Hal ini bertujuan untuk mengarahkan anggotanya agar mau menerima dan menerapkan perubahan dari pemimpin. Setiap kata atau ungkapan yang dilakukan oleh pemimpin transformasional mencerminkan teladan dan menginspirasi bagi para anggotanya.

Kepemimpinan transformasional dapat dilihat di semua organisasi baik formal maupun informal dan di tingkatan manajemen seperti tim, departemen, divisi, dan organisasi secara keseluruhan tanpa terkecuali lembaga pendidikan. Konsep

kepemimpinan dalam pendidikan menjadi hal yang sangat penting karena di dalam organisasi pendidikan terdapat banyak bagian-bagian organisasi yang harus diatur dan dikordinasikan dalam rangka mencapai tujuan visi sekolah. Sekolah pastinya memerlukan seorang pemimpin untuk mengatur proses kegiatan di sekolah. Hasil penelitian terdahulu mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kemampuan kepemimpinan sekolah untuk melakukan transformasi sekolah dalam mencapai tujuan (M. Anderson, 2015). Kepemimpinan transformasional kepala sekolah digunakan untuk pengembangan budaya sekolah yang bersifat kolaboratif (Ngang, 2011).

Berdasarkan diskusi dari para ahli dan hasil penelitian-penelitian terdahulu yang dikemukakan di atas mengenai kepemimpinan transformasional yang mempengaruhi faktor-faktor lain seperti kreativitas, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.8. Kepemimpinan Transformasional Mempengaruhi Faktor-Faktor Yang Berkaitan Dengan Perilaku Kerja
(Sumber: Hasil Kerangka Pemikiran Peneliti)**

Sekolah dapat dikatakan berhasil tergantung dari bagaimana seorang kepala sekolah melakukan kepemimpinannya. Hal ini dapat dilihat bagaimana respon para guru atau tenaga kependidikan memiliki sikap positif dan mampu menciptakan lingkungan sekolah yang mendorong kerjasama dan komunikasi di antara sesamanya. Dengan

demikian, kualitas sekolah perlu ditingkatkan dari waktu ke waktu. Proses perubahan tersebut harus dipimpin oleh seorang kepala sekolah yang mempunyai kompetensi, berkualitas, berbakat, bertekad, dan berpengetahuan luas.

Proses menuju pada perubahan yang diharapkan, kepala sekolah dapat melakukan dengan kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh kepala sekolah yaitu kepemimpinan yang memfokuskan upaya mereka untuk tujuan jangka panjang, memberikan nilai pengembangan, dan menginspirasi bawahan untuk mengikuti visi mereka dan mencapainya. Konsep yang paling dasar dalam kepemimpinan transformasional adalah perubahan dan peran kepemimpinan dalam membayangkan dan mengimplementasikan transformasi organisasi. Implementasi kepemimpinan transformasional di sekolah dapat dilakukan berdasarkan dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu:

1. *Idealized influence*—kepala sekolah dipandang sebagai panutan, dihormati dan bahkan dikagumi oleh para guru. Kepala sekolah digambarkan sebagai pemimpin yang memiliki dan mampu menjabarkan visi dan misi dengan jelas dan berani berisiko, mampu menjelaskan dan membimbing para anggotanya sehingga keberhasilan sekolah dapat berhasil. Pemimpin yang ideal mempertimbangkan kebutuhan orang lain sebelum kebutuhan pribadinya terpenuhi.
2. *Individualized consideration*—seorang kepala sekolah memerhatikan perhatian pada kebutuhan dan potensi para guru. Kepala sekolah memperlakukan setiap guru sebagai individu yang harus dihormati. Kepala sekolah selalu menciptakan iklim yang nyaman di antara guru dengan memberikan dorongan dan dukungan kepada mereka. Kepala sekolah juga membangun lingkungan kerja yang kondusif karena pemimpin transformasional selalu peka terhadap kebutuhan para guru.

3. *Intellectual stimulation*—seorang kepala sekolah sebagai para pemimpin transformasional selalu menyelesaikan masalah dengan cara pandang baru baru dan inovatif. Kepala sekolah, secara tidak langsung maupun langsung mendorong para anggotanya untuk berpikir kreatif dalam menyelesaikan suatu masalah. Para guru akan mencari solusi terbaik terhadap penyelesaian masalah. Pemimpin transformasional membuat pengikutnya mampu menghadapi tantangan dan membuat mereka berani menghadapinya
4. *Inspirational motivation*—kepala sekolah memiliki perilaku yang mampu memotivasi para anggotanya. Mereka juga selalu bersemangat dan antusias menanggapi tantangan. Kepala sekolah meyakinkan para guru mengenai misi dan tujuan yang ingin dicapai. Kepala sekolah melihat komitmen dari para guru terhadap tujuan organisasi. Kepala sekolah bertanggung jawab dalam memberikan dukungan moral serta kebutuhan dan fasilitas yang diperlukan untuk meningkatkan dan mempertahankan motivasi guru dalam mencapai tujuan organisasi sekolah.

Dari pembahasan kajian konsep dan teori yang telah dipaparkan di atas, maka kepemimpinan transformasional dapat disintesis dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan yang menginspirasi, memotivasi dan menggerakkan anggotanya untuk dapat melakukan perubahan dalam mencapai tujuan organisasi.

3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap hasil dari evaluasi suatu pekerjaan yang bersifat positif maupun negatif yang disebabkan oleh rekan kerja dan lingkungan kerja (Gkolia, Belias, & Koustelios, 2014; John R. Schermerhorn et al., 2010; Mullins, 2015; Steven McShane & Glinow, 2010). Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap hasil pekerjaannya yang dilakukan dan disebabkan oleh berbagai faktor lain seperti rekan kerja

dan lingkungan kerja. Kepuasan kerja dapat diartikan mengacu pada sikap seseorang yang menemukan kepuasan terhadap pekerjaannya dan menyebabkan seseorang tetap bekerja (Hellriegel et al., 2011; Robbins & Coulter, 2012).

Kepuasan merupakan reaksi sikap emosional seseorang berupa kognitif, afektif, dan evaluatif yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Colquitt, LePine, & Wesson, 2015; Luthans, 2011). Kepuasan kerja merupakan keadaan sikap yang dirasakan oleh seseorang mengenai hasil pekerjaan yang dilakukannya. Setiap individu dalam merasakan kepuasan kerja pasti berbeda. Hal ini tergantung dari persepsi yang dilakukan oleh seseorang. Kepuasan kerja dapat terjadi ketika persyaratan pekerjaan sesuai dengan keinginan dan harapan seseorang yang dipengaruhi oleh banyak faktor seperti faktor pekerjaan, karakteristik individu, dan faktor di luar pekerjaan (Mishra, 2013).

Kepuasan kerja bermakna sebagai serangkaian kondisi psikologis, fisiologis, dan lingkungan kerja yang saling terintegrasi dan menyebabkan dorongan untuk merasakan kepuasan dalam dirinya menyangkut pekerjaan (Raziq & Maulabakhsh, 2015). Kepuasan kerja adalah sudut pandang subyektif individu mencakup perasaan mengenai pekerjaannya. Selain itu, kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan dan dihasilkan dari pencapaian nilai-nilai pekerjaan (Abuhashesh, Al-Dmour, & Masa'deh, 2019). Kepuasan kerja yang dirasakan oleh seseorang mencerminkan perasaan terhadap pekerjaan yang telah dilakukannya. Ketika seseorang mengalami perasaan yang positif maka kepuasan kerja yang dirasakannya akan meningkat. Akan tetapi sebaliknya, jika seseorang mempunyai perasaan negatif maka kepuasan kerja yang dimilikinya akan mengalami penurunan.

Konsep kepuasan kerja yang telah dijelaskan di atas dapat disebabkan oleh tiga faktor yakni: *Pertama*, kepuasan kerja disebabkan dari respons perasaan emosional

terhadap situasi pekerjaan. *Kedua*, kepuasan kerja disebabkan oleh seberapa baik hasil pekerjaan yang dihasilkan dan memenuhi atau melampaui harapan. *Ketiga*, kepuasan kerja disebabkan hal yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri atau faktor lingkungan. Selain itu banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Setiap faktor tersebut memiliki dampak terhadap pekerjaan dan tidak bisa diabaikan. Faktor-faktor dapat berubah dari waktu ke waktu. Adapun faktor kepuasan kerja antara lain: (a) *faktor personal* seperti jenis kelamin, umur, pendidikan, dan waktu bekerja; (b) *faktor pekerjaan* seperti jenis pekerjaan, keterampilan, status pekerjaan, dan tanggung jawab; dan (c) *faktor manajemen* seperti gaji, kondisi kerja, keuntungan, keamanan, dan kesempatan promosi (Mishra, 2013).

Selanjutnya, faktor yang menyebabkan kepuasan kerja dapat disebabkan lima faktor yaitu: (a) *faktor individu* meliputi kepribadian, pendidikan, kecerdasan, kemampuan, usia, dan orientasi untuk bekerja; (b) *faktor sosial* seperti hubungan rekan kerja, tim, dan norma; (c) *faktor budaya* seperti sikap, kepercayaan, dan nilai yang mendasarinya; (d) *faktor organisasi* meliputi ukuran, struktur formal, kebijakan, prosedur kepegawaian, hubungan karyawan, sifat pekerjaan, teknologi, pengawasan, gaya kepemimpinan, sistem manajemen, dan kondisi kerja; dan (e) *faktor lingkungan* termasuk pengaruh ekonomi, sosial, teknis dan pemerintah (Mullins, 2015).

Lebih lanjut, faktor yang menyebabkan kepuasan kerja terjadi disebabkan oleh empat faktor diantaranya yaitu kepribadian, nilai-nilai, situasi kerja, dan pengaruh sosial (George & Jones, 2012). Faktor-faktor tersebut yakni: *pertama* adalah kepribadian—cara seorang dalam merasakan, berpikir, dan berperilaku terhadap yang dilihatnya. Kepribadian ini dapat memengaruhi sejauh mana pikiran dan perasaan seorang mengenai pekerjaan yang dirasakannya positif atau negatif. Sebagai contoh seorang guru memiliki sifat emosi positif seperti (*extraversion*), sadar diri (*neuroticism*), berfikir bijak

(*agreeableness*), disiplin diri (*conscientiousness*), dan terbuka terhadap pengalaman (*openness to experience*) sifat seperti cenderung akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi daripada orang yang tidak memiliki sifat tersebut.

Kedua, nilai-nilai—nilai intrinsik maupun ekstrinsik memiliki dampak pada tingkat kepuasan kerja, karena mencerminkan keyakinan tentang hasil yang harus dicapai oleh pekerjaan dan bagaimana seseorang harus bersikap di tempat kerja. *Ketiga*, situasi pekerjaan—situasi ini menjadi sumber penting dalam kepuasan kerja. Situasi ini menggambarkan seberapa besar tugas yang dikerjakan apakah menarik, membosankan, atau menantang. *Keempat*, pengaruh sosial—kepuasan kerja disebabkan oleh pengaruh sosial dan pengaruh yang dimiliki individu atau kelompok terhadap sikap dan perilaku seseorang, seperti rekan kerja dan kelompok.

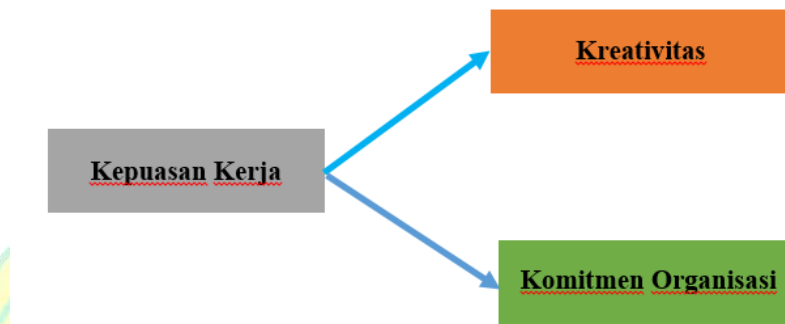
Selain faktor di atas, ada faktor-faktor lainnya yang berkaitan dengan kepuasan kerja yakni gaji, keamanan, sosial, pengawasan, pertumbuhan, kondisi kerja, perilaku rekan kerja, dan kepribadian (Hellriegel et al., 2011; Luthans, 2011; Robbins & Judge, 2017). Hal yang senada diutarakan oleh Colquitt bahwa ada delapan faktor yang menyebabkan kepuasan kerja dapat terjadi yaitu gaji, promosi, supervisi, rekan kerja, pekerjaan itu sendiri, status, dan lingkungan kerja. Faktor-faktor kepuasan kerja yang disebutkan tersebut berasal dari faktor internal dan faktor eksternal (Colquitt et al., 2015). Hal yang sama juga diutarakan oleh Schermerhorn yang mengutip dari *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)* dan *Job Descriptive Index* yang selama ini dikenal dan digunakan untuk penelitian tentang kepuasan kerja. Adapun lima aspek kepuasan tersebut yang dijadikan sebagai indikator yakni pekerjaan itu sendiri, kualitas pengawasan, hubungan rekan kerja, peluang promosi, dan gaji (John R. Schermerhorn et al., 2010).

Kepuasan kerja menjadi komponen penting terhadap individu dan mempunyai pengaruh besar terhadap faktor lainnya, salah satunya adalah faktor kreativitas. Kreativitas yang dihasilkan oleh individu tidak akan berhasil jika keadaan psikologisnya merasakan ketidakpuasan dalam bekerja. Kepuasan kerja dapat mempengaruhi secara langsung terhadap kreativitas. Hal ini memberikan penekanan pada keadaan emosional seseorang untuk mencapai kepuasan dalam bekerja dan dapat diindikasikan jika seseorang merasa puas dalam bekerja maka kreativitas akan muncul. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa *extraversion*, *agreeableness* dan keterbukaan terhadap pengalaman berfungsi untuk mendorong kepuasan kerja dan pada akhirnya akan meningkatkan kreativitas (Qinxuan Gu et al., 2013).

Selain itu, kepuasan kerja dapat mempengaruhi secara langsung terhadap komitmen organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan komitmen organisasi seseorang akan meningkat seiring dengan meningkatnya kepuasan kerja. Hal tersebut senada dengan hasil penelitian terdahulu yang mengatakan bahwa jika seseorang merasakan tingkat kepuasan yang lebih maka akan memiliki komitmen organisasi yang tinggi. Dengan demikian, kepuasan kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi (Imam, Raza, & Ahmed, 2014).

Selain kepuasan kerja mempengaruhi secara langsung terhadap kreativitas, kepuasan kerja juga dapat mempengaruhi secara tidak langsung melalui faktor komitmen organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kreativitas harus ada pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi terlebih dahulu. Hal ini senada dengan hasil penelitian terdahulu yang mengatakan bahwa jika seseorang merasakan tingkat kepuasan yang lebih maka akan memiliki komitmen organisasi yang tinggi. Oleh karena itu, hasil temuan ini menunjukkan kepuasan kerja memiliki dampak positif yang signifikan terhadap komitmen organisasi (Imam et al., 2014).

Berdasarkan diskusi dari para ahli dan hasil penelitian-penelitian terdahulu yang dikemukakan di atas mengenai kepuasan kerja yang mempengaruhi faktor-faktor lain seperti kreativitas dan komitmen organisasi, maka dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.9. Kepuasan kerja Mempengaruhi Faktor-Faktor Yang Berkaitan Dengan Perilaku Kerja
(Sumber: Hasil Kerangka Pemikiran Peneliti)

Selanjutnya, banyak indikator-indikator yang berkaitan dengan kepuasan kerja. Berdasarkan kajian dari para ahli dan hasil penelitian terdahulu yang telah dijelaskan di atas maka indikator kepuasan kerja meliputi:

1. *Gaji*

Kebijakan gaji yang dibayarkan oleh organisasi akan memiliki dampak sosial dan ekonomi pada anggota organisasi. Dengan demikian, organisasi harus adil dalam pemberian gaji dan tunjangan. Karena hal tersebut dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Hal ini berdasarkan konsep dan hasil penelitian bahwa gaji merupakan bagian dari indikator kepuasan kerja (Colquitt et al., 2015; Hellriegel et al., 2011; S. Iqbal, Guohao, & Akhtar, 2017; John R. Schermerhorn et al., 2010; Tessema, Ready, & Embaye, 2013).

2. *Supervisi*

Supervisi adalah proses pembinaan berupa bimbingan yang dilakukan oleh seorang pemimpin terhadap bawahannya ke arah yang lebih baik. Proses supervisi untuk

memperbaiki dan meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja. Berdasarkan konsep dan hasil penelitian sebelumnya menyimpulkan bahwa supervisi merupakan bagian dari indikator kepuasan kerja (Colquitt et al., 2015; Hellriegel et al., 2011; John R. Schermerhorn et al., 2010; Qureshi & Hamid, 2017).

3. *Teman Kerja*

Merupakan cerminan dari perasaan seseorang mengenai teman kerja termasuk apakah rekan sekerja cerdas, bertanggung jawab, membantu, menyenangkan, dan menarik. Rekan kerja yang menyenangkan dapat membuat hari kerja berjalan lebih cepat dan menciptakan kepuasan pada diri seseorang. Berdasarkan konsep dan hasil penelitian sebelumnya menyimpulkan bahwa teman kerja merupakan bagian dari indikator kepuasan kerja (John R. Schermerhorn et al., 2010; S.-C. L. Lin & Shu-Jen, 2011; Mullins, 2015).

4. *Kondisi Kerja*

Merupakan keadaan lingkungan kerja yang berada di suatu organisasi dan yang diarahkan oleh seseorang dalam melakukan pekerjaan. Adapun yang dimaksud dengan kondisi tersebut adalah kondisi kerja yang nyaman, aman, mendukung dalam menyelesaikan pekerjaan, dan akan mendapatkan kepuasan yang dirasakan oleh seseorang. Berdasarkan konsep dan hasil penelitian sebelumnya menyimpulkan bahwa kondisi kerja merupakan bagian dari indikator kepuasan kerja (Bakotik & Babic, 2013; Hellriegel et al., 2011; Mishra, 2013; Mullins, 2015).

5. *Kepribadian*

Merupakan keseluruhan sikap, ekspresi, perasaan, tempamen, ciri khas, dan juga perilaku yang dimiliki oleh seseorang. Sikap tersebut dapat terwujud dalam tindakan seseorang yang dilakukannya. Jika kepribadian seseorang itu bersifat positif maka akan dapat meningkatkan kepuasan. Berdasarkan konsep dan hasil penelitian

sebelumnya menyimpulkan bahwa kepribadian merupakan bagian dari indikator kepuasan kerja (Balasuriya & Perera, 2016; George & Jones, 2012; Mullins, 2015).

Kepuasan kerja dapat terjadi di berbagai organisasi termasuk di lembaga pendidikan yaitu sekolah. Guru merupakan subjek penting dalam menentukan keberhasilan proses belajar mengajar di sekolah. Untuk mencapai keberhasilan proses tersebut maka komponen yang ada dalam diri seorang guru harus diperhatikan dalam hal kepuasan kerja. Kepuasan kerja guru mengacu pada hubungan antara guru dengan proses pengajaran yang dilakukannya (Gkolia et al., 2014). Jika proses tersebut baik maka akan terjadi kepuasan dalam diri guru maka keberhasilan tujuan pengajaran akan tercapai. Akan tetapi, sebaliknya, jika guru bekerja di bawah tekanan, dan merasakan ketidakpuasan dalam bekerja, maka akan terjadi dampak negatif terhadap pekerjaan dan menyebabkan ketidakpuasan. Kepuasan kerja terjadi akan menjadi tambahan energi atau motivasi bagi guru (Nigama, Selvabaskar, Surulivel, Alamelu, & Joice, 2018).

Secara umum tugas seorang guru adalah mendidik, memberikan pengajaran, arahan, dan bimbingan, motivasi terhadap siswa di sekolah. Seorang guru mempunyai tugas dan tanggung jawab yang besar terhadap keberhasilan siswa. Dengan demikian, kepuasan kerja harus dirasakan oleh guru dalam melaksanakan tugas di sekolah. Dalam melaksanakan tugas mengajar di sekolah, guru harus memberikan pelayanan terbaik terhadap para pemangku kepentingan. Pelayanan yang dilakukan seorang guru harus didasarkan pada kepuasan yang dirasakannya. Faktor kepuasan inilah yang akan menentukan seorang guru bekerja secara baik atau tidak.

Faktor kepuasan kerja guru dapat disebabkan oleh faktor dari dalam maupun faktor dari luar. Seorang guru yang memiliki kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh supervisi, promosi, rekan kerja, kondisi kerja, dan gaji dapat menghasilkan tanggung jawab dalam mengajar (A. Iqbal, Aziz, Farooqi, & Ali, 2016). Faktor kepuasan kerja guru lainnya

dapat disebabkan oleh gaji, keselamatan di tempat kerja, promosi, pengakuan, penghargaan, pengambilan keputusan, usia, pendidikan, keterampilan, pengalaman kerja, peraturan organisasi iklim organisasi, kondisi kerja, kebijakan, kepribadian, dan manajemen organisasi. Faktor-faktor tersebut dapat berkontribusi dalam membentuk rasa kepuasan kerja guru (Oana Alina Bota, 2013). Berdasarkan kajian konsep maupun teori dari para ahli yang telah dijelaskan sebelumnya terdapat indikator-indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja guru dan harus diperhatikan oleh seorang kepala sekolah. Hal ini bertujuan untuk menjaga atau meningkatkan kualitas kerja seorang guru. Adapun indikator kepuasan kerja guru yakni supervisi, hubungan rekan kerja, gaji, kondisi kerja, dan kepribadian dapat dijadikan sebagai kepuasan kerja guru. Hal tersebut dikarenakan mempunyai keterkaitan dengan keadaan emosional seorang guru.

Kepuasan kerja yang dihasilkan oleh para guru dapat dijadikan sebagai faktor keberhasilan sekolah. Karena kepuasan kerja yang dirasakan oleh seorang guru akan berakibat langsung pada produktivitas kerja di sekolah. Dengan demikian, kepala sekolah wajib memperhatikan aspek kepuasan kerja guru di sekolah dengan tujuan pendidikan yang ditetapkan oleh sekolah dapat tercapai dengan baik. Dari kajian teori dari para ahli dan hasil penelitian-penelitian terdahulu yang telah dijelaskan di atas dapat disintesis bahwa kepuasan kerja adalah perasaan dalam diri seseorang yang mencerminkan perasaan puas dan tidak puas terhadap hasil pekerjaannya.

4. Komitmen Organisasi

Organisasi adalah tempat berkumpulnya sekelompok orang untuk dapat bekerja sama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tujuan organisasi akan tercapai apabila anggota organisasi mempunyai komitmen atau kesetiaan terhadap organisasi. Tanpa adanya komitmen yang dilakukan oleh para anggota maka ketercapaian tujuan organisasi tidak akan tercapai. Dengan demikian anggota organisasi harus mempunyai

komitmen untuk mencapai tujuan organisasi. Komitmen organisasi dapat diartikan sebagai tingkat loyalitas yang dimiliki seseorang dan dapat mengidentifikasi dirinya dengan organisasi serta mempunyai keinginan berpartisipasi secara aktif dan mempertahankan keanggotaannya untuk pencapaian organisasi (Hellriegel et al., 2011; John R. Schermerhorn et al., 2010; Newstrom, 2015; Robbins & Coulter, 2012). Organisasi dapat diartikan sebagai ikatan psikologis individu dengan organisasi yang dibuktikan dengan keterlibatan kerja dan loyalitas terhadap organisasi (Mullins, 2015). Lebih lanjut, komitmen organisasi dapat diartikan sebagai ikatan psikologis individu dengan organisasi yang dibuktikan dengan keterlibatan kerja dan loyalitas terhadap organisasi (Mullins, 2015).

Komitmen organisasi juga dimaknai sebagai identifikasi diri dan keterikatan seseorang dengan organisasi yang bertujuan untuk menjadi bagian tetap dari organisasi (Baron & Armstrong, 2007; Colquitt et al., 2015; Griffin & Moorhead, 2014). Komitmen organisasi merupakan sikap emosional yang dimiliki oleh seorang individu terhadap organisasi yang didasarkan pada loyalitas, mengidentifikasi diri dengan organisasi, dan berpartisipasi dengan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Dabir & Azarpira, 2017). Tidak berhenti di situ saja, komitmen organisasi juga dikatakan sebagai keadaan yang dimiliki oleh seseorang untuk membantu dalam pencapaian tujuan organisasi dengan melibatkan tingkat identifikasi diri, keterlibatan, dan loyalitas (Annakili & Jayam, 2018). Komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai keadaan psikologis seseorang yang membangun perilaku kerja dalam organisasi dan bertujuan untuk mempertahankan keanggotaan organisasi (I. Khan, Khan, Khan, Nawaz, & Yar, 2013). Dari konsep yang diutarakan di atas disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan sikap emosional seseorang yang dinyatakan dengan loyalitas, mengidentifikasi diri dengan organisasi dengan tujuan untuk mempertahankan keanggotaannya, dan mencapai

tujuan-tujuan organisasi. Komitmen dapat terjadi karena adanya faktor keterlibatan individu secara aktif dengan organisasi serta ditambah dengan faktor indentifikasi diriya dengan organisasi. Identifikasi tersebut merupakan penyelaraskan nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai yang dimiliki oleh individu. Dengan adanya faktor keselarasannilai organisasi dan nilai individu, maka akan terbentuk komitmen.

Tingkat komitmen organisasi yang dirasakan individu akan berbeda-beda. Hal tersebut dapat dilihat dari loyalitas seseorang dalam melakukan pekerjaannya. Jika seseorang melakukan pekerjaan dengan bersungguh-sungguh dan mematuhi peraturan yang ada organisasi serta mau menjalankan tugas yang diperintahkannya tanpa menolak, maka hal tersebut dapat dikatakan berkomitmen. Tetapi orang yang senantiasa mengabaikan perintah dan melaksanakan tugas sekedarnya saja dan terkadang melanggar peraturan organisasi maka hal tersebut dapat dikatakan tidak berkomitmen terhadap organisasi.

Komitmen organisasi dapat muncul dari dua komponen yaitu komponen yang terlihat dengan paca indera dan komponen yang tidak terlihat dalam hal ini perasaan yang barkaitan dengan emosi. Komponen tersebut meliputi dimensi *komitmen rasional* dan *komitmen emosional* (John R. Schermerhorn et al., 2010). *Komitmen rasional*— mencerminkan komitmen yang dimiliki oleh seseorang berdasarkan pekerjaan yang bersifat nyata. Jadi komitmen tersebut muncul berdasarkan pekerjaan yang dikerjakannya. Sedangkan *komitmen emosional*—mencerminkan sebuah perasaan apa yang dilakukan seseorang sangat penting, berharga, dan dapat bermanfaat bagi orang lain. Komitmen emosional melebihi komitmen rasional dalam organisasi hal ini dikarenakan komitmen emosional tidak memandang sebuah pekerjaan melainkan seberapa besar manfaat yang diterima oleh orang lain. Para ahli dan penelitian sebelumnya telah menyatakan hal yang sama bahwa implementasi komitmen organisasi

dibagi menjadi tiga dimensi yaitu: komitmen afektif, komitmen kontinuan, dan komitmen normatif (Annakili & Jayam, 2018; Colquitt et al., 2015; I. Khan et al., 2013; Luthans, 2011; Newstrom, 2015).

Komitmen afektif—dapat diartikan sebagai ikatan emosional yang dimiliki oleh seseorang dengan organisasi. Anggota organisasi yang memiliki komitmen emosional yang kuat, akan tetap melanjutkan kontribusinya terhadap organisasi dan merasakan kebahagiaan bersama organisasi. Komitmen ini tidak berdasarkan faktor-faktor yang bersifat material melainkan nilai-nilai kebaikan yang dimiliki oleh organisasi. Komitmen afektif yang dimiliki oleh seseorang akan menimbulkan keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi, menjadi bagian dari organisasi, melibatkan kegiatan dengan organisasi (Colquitt et al., 2015; Luthans, 2011; Mercurio Zachary A., 2015), dan memilih untuk tetap dengan organisasinya (Newstrom, 2015). Sederhananya, seseorang akan ingin tetap tinggal bersama organisasi dikarenakan mempunyai keinginan dan kesamaan nilai-nilai dengan organisasi.

Komitmen normatif adalah perasaan seseorang yang mengharuskan untuk tetap menjadi anggota organisasi hal ini dikarenakan adanya kewajiban dan tanggungjawab terhadap organisasi untuk tetap tinggal dan memberikan kontribusi yang didasari atas pertimbangan norma, nilai, dan keyakinannya. Adapun faktor yang menjadi landasan komitmen normatif ini adalah loyalitas organisasi terhadap anggotanya, tanggung jawab yang diterima (Guler, 2015; Luthans, 2011), keyakinan, dan nilai-nilai yang dimiliki oleh internal organisasinya (Newstrom, 2015). Seseorang yang memiliki komitmen normatif merasa bahwa meninggalkan organisasi mereka akan memiliki akibat yang buruk dan merasa bersalah ketika meninggalkan organisasinya.

Komitmen kontinuan—komitmen berkelanjutan yang berhubungan dengan anggota organisasi merasa perlu untuk tetap bertahan bersama organisasi. Hal ini dikarenakan

adanya faktor kebutuhan yang diterima oleh anggota organisasi dan menyebabkan untuk tetap bersama organisasi (Colquitt et al., 2015; R. Khan, Naseem, & Masood, 2016; Luthans, 2011; Newstrom, 2015), menjadi kerugian bagi anggota organisasi apabila mereka meninggalkan organisasi (Newstrom, 2015), merasa rugi jika meninggalkan organisasi, dan tidak ada alternatif pekerjaan lainnya (Yogun, 2014).

Dari penjelasan yang diutarakan oleh Schermerhorn yang membahas tentang komitmen rasional dan emosional yang mempunyai kesamaan secara makna dengan dimensi komitmen organisasi yang diutarakan oleh Luthans, Colquitt, dan Newstrom. Komitmen rasional mempunyai pengertian yang sama dengan komitmen berkelanjutan. Kedua dimensi tersebut lebih mengarah kepada rasionalisasi yang diterima oleh para anggota organisasi. Keadaan menjadi komitmen dikarenakan ada sejumlah biaya atau faktor yang secara nyata diterima oleh anggota organisasi. Sedangkan komitmen emosional mempunyai arti sama dengan komitmen afektif yang merujuk pada perasaan emosional yang dirasakan oleh anggota organisasi untuk tetap setia berada di dalam organisasi itu sendiri. Keadaan emosional ini sudah menjadi keyakinan terhadap dirinya sendiri dikarenakan ada sejumlah faktor yang diterima dan tidak dapat diungkapkan dengan materi.

Komitmen organisasi merupakan salah satu sikap kerja yang terdiri dari tiga yakni komponen afektif, komponen kognitif, dan komponen perilaku (George & Jones, 2012). *Komponen afektif* dari sikap karyawan adalah perasaan mengenai pekerjaan atau organisasinya. *Komponen kognitif* adalah keyakinan seseorang mengenai pekerjaan atau organisasi yaitu apakah ia percaya atau tidak pekerjaan itu bermakna dan penting baginya. *Komponen perilaku* adalah pemikiran karyawan tentang bagaimana berperilaku dalam pekerjaan atau organisasinya dan pada akhirnya dari ketiga komponen tersebut akan menghasilkan sifat kerja berupa kumpulan perasaan, kepercayaan, dan pemikiran

tentang cara melakukannya berperilaku dalam pekerjaan dan organisasi seseorang yang termasuk pada komitmen organisasi. Berdasarkan penjelasan di atas mengenai komitmen organisasi maka secara kerangka konseptual dapat digambarkan sebagai berikut:

Komitmen Organisasi		
Komitmen Afektif	Komitmen Normatif	Komitmen Kontinuen
➤ <u>Keterikatan emosional</u> ➤ <u>Keinginan menjadi bagian dari organisasi</u> ➤ <u>Keterlibatan dalam organisasi</u>	➤ <u>Loyalitas</u> ➤ <u>Adanya tanggungjawab yang diterima</u> ➤ <u>Nilai-nilai organisasi yang dirasakan</u>	➤ <u>Adanya faktor kebutuhan</u> ➤ <u>Merasa rugi ketika meninggalkan organisasi</u> ➤ <u>Tidak ada alternatif pekerjaan lain</u>

Gambar 2.10. Kerangka Konseptual Komitmen Organisasi
(Sumber: Kerangka Pemikiran Peneliti)

Konsep komitmen organisasi yang dimiliki oleh setiap orang sebenarnya dapat dibentuk. Ada empat cara dalam membangun komitmen organisasi yaitu: keadilan dan dukungan, melakukan sharing nilai, kepercayaan, dan pemahaman organisasi (Steven McShane & Glinow, 2010). *Pertama*, keadilan dan dukungan organisasi—organisasi harus memberikan rasa keadilan dan dukungan kepada para guru, ketika guru sudah mendapatkan rasa keadilan dan dukungan, maka guru akan lebih mencurahkan tenaga dan pikirannya kepada sekolah karena sekolah sudah memberikan apa yang diharapkan oleh para guru.

Kedua, melakukan *sharing* nilai—nilai-nilai yang ada didalam organisasi harus disampaikan kepada para anggota, seperti saling menghargai, menghormati, memberikan dukungan, mendelegasikan dan lain sebagainya. Dengan mempunyai kesamaan nilai-nilai yang ada di dalam organisasi maka anggota organisasi akan senantiasa mengikuti apa yang diinginkan oleh organisasi. Hal ini dikarenakan dengan persamaan nilai tersebut maka akan mempunyai kesamaan dan kenyamanan. *Ketiga*, kepercayaan—membangun

unsur kepercayaan antara sesama anggota organisasi harus terjalin dengan baik. Kepercayaan yang dimaksud adalah dengan tidak membuat kecewa kepada para anggota. Salah satunya adalah pengambilan keputusan dan sesering mungkin untuk saling berkomunikasi satu sama lain yang berkaitan dengan pengembangan organisasi. Dengan adanya komunikasi yang terbuka maka kepercayaan tersebut akan semakin kuat.

Keempat, pemahaman organisasi—mengacu pada seberapa baik anggota memahami organisasi, termasuk visi dan misi, dan arah kebijakan strategis organisasi. Kesadaran untuk memahami hal tersebut merupakan prasyarat yang diperlukan untuk meningkatkan komitmen organisasi. *Kelima*, keterlibatan—pimpinan organisasi harus banyak melibatkan para anggota organisasi dalam mengembangkan organisasinya. Dengan adanya keterlibatan tersebut, para anggota merasa dihargai karena menjadi bagian dari organisasi. Keterlibatan tersebut harus sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing. Dengan tujuan agar terlaksananya tugas secara efektif dan efisien. Dengan adanya keterlibatan ini maka komitmen organisasi yang dimiliki oleh anggota organisasi akan menjadi lebih baik.

Komitmen organisasi merupakan sikap yang mencerminkan seseorang individu untuk mengenal dan terikat pada organisasinya. Seorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi. Dengan demikian, pimpinan organisasi harus dapat meningkatkan komitmen organisasi para anggotanya, karena hal tersebut akan berdampak pada faktor lainnya. Komitmen organisasi dapat mempengaruhi kreativitas. Hal ini dapat diindikasikan jika seseorang mempunyai komitmen tinggi, maka akan meningkatkan kreativitas. Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara komitmen organisasi terhadap kreativitas (Cheung, 2005).

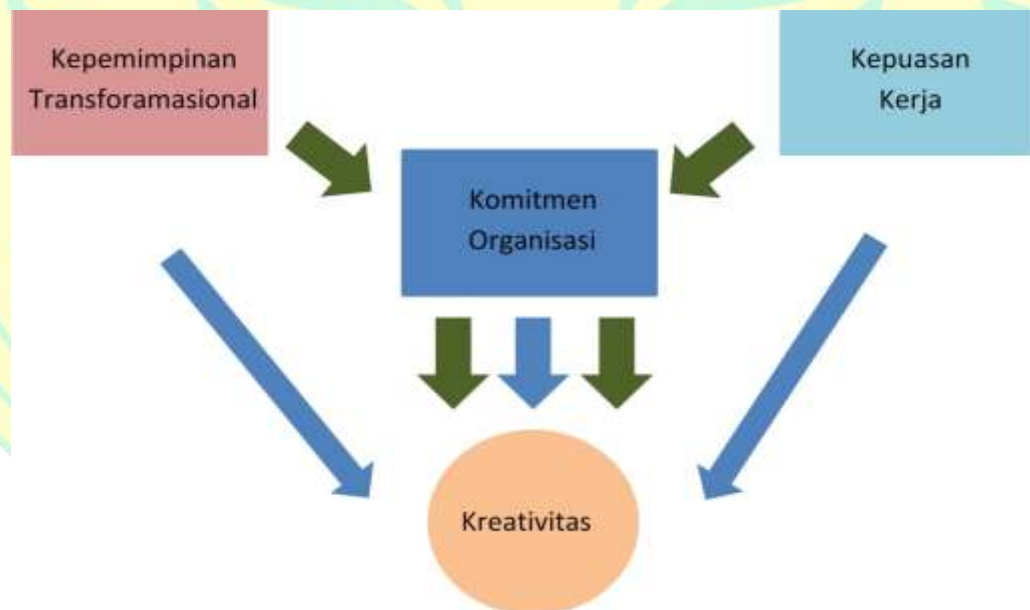
Komitmen organisasi tidak hanya dibutuhkan di perusahaan saja melainkan komitmen organisasi juga dibutuhkan di lingkungan pendidikan seperti sekolah. Dengan adanya komitmen organisasi yang dilakukan oleh para guru baik secara individu maupun kelompok. Hal tersebut akan mempengaruhi iklim kerja sekolah yang akhirnya akan mempengaruhi tujuan pencapaian organisasi. Seorang guru yang memiliki komitmen organisasi biasanya lebih kuat memiliki tingkat loyalitas terhadap organisasi dalam jangka panjang. Guru yang memiliki pengalaman baik secara pribadi dalam organisasi akan senantiasa terbiasa menghadapi berbagai rintangan besar dan mampu menghadapi berbagai halangan untuk mencapai tujuan.

Komitmen organisasi di sekolah yang dilakukan oleh guru akan terbentuk jika sekolah yang memberikan segala apa yang dibutuhkan oleh para guru. Tingkat loyalitas atau komitmen organisasi guru terbentuk tidak dengan sendirinya melainkan berproses cukup lama. Dengan demikian komitmen organisasi yang berada di lingkungan sekolah memberikan arti loyalitas yang dimiliki oleh seseorang guru terhadap organisasinya, yakni ingin berpartisipasi aktif untuk mengembangkan organisasi sekolah dan menganggap dirinya bagian dari organisasi tersebut. Dari konsep yang dikemukakan di atas dapat dijelaskan untuk menciptakan atau membangun komitmen seorang guru. Hal yang perlu dilakukan adalah dapat mengidentifikasi perilaku para guru dan menyamakan apa yang diharapkan oleh para guru dan organisasi. Identifikasi diri para guru berkaitan dengan kemampuan atau kompetensi yang dimilikinya. Hal ini memperlihatkan sejauh mana seseorang guru dapat mengidentifikasi dirinya sendiri dan mempunyai tujuan untuk mempertahankan keanggotaan organisasinya dengan dipadukan nilai-nilai yang dianut oleh sekolah.

Ketika ada kesamaan yang diinginkan oleh pribadi guru dengan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi, maka komitmen itu akan muncul. Dengan demikian, komitmen

organisasi sekolah yang dimiliki adalah sikap seseorang guru yakni mengidentifikasi dirinya untuk tetap bertahan dan mempertahankan keanggotaannya yang sesuai dengan nilai-nilai organisasi dengan tujuan untuk mencapai tujuan dan keinginan yang diharapkan oleh organisasinya. Dari berbagai kajian konsep dan teori yang telah diutarakan, maka dapat disintesiskan bahwa komitmen organisasi adalah sikap yang tercermin dalam perilaku seseorang terhadap organisasi untuk tetap bertahan dan berpartisipasi secara aktif dalam pencapaian tujuan organisasi dengan penuh keyakinan tanpa ada paksaan

Dari berbagai konsep para ahli dan hasil penelitian-penelitian terdahulu yang telah dijelaskan di atas mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap kreativitas, hal ini dapat dilihat pada gambar sebagai berikut:



Gambar 2.11. Konstelasi Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan kerja dan Komitmen Organisasi mempengaruhi Kreativitas
(Sumber: Hasil Kerangka Pemikiran Peneliti)

B. Penelitian yang Relevan

Berikut ini akan dipaparkan hasil-hasil penelitian yang relevan berkaitan dengan Kreativitas, diantaranya:

1. *Transformational leadership, creativity, and organizational innovation*, menyatakan bahwa hasil temuan dalam penelitiannya menunjukkan kepemimpinan transformasional memiliki efek penting secara individu maupun organisasi. Pada tingkat individu, kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan kreativitas anggotanya (Gumusluoglu & Ilsev, 2009).
2. *Employer–Employee Congruence in Environmental Values: An Exploration of Effects on Job Satisfaction and Creativity*. Mengatakan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan kreativitas guru (Spanjol, Tam, & Tam, 2014).
3. *Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: A critical review and discussion of future directions* menyatakan Berdasarkan hasil, Gaya kepemimpinan (kepemimpinan transformasional) berhubungan dengan komitmen organisasi yang terdiri dari komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normative (Keskes Imen, 2014).
4. *Effect of transformational leadership on employee creativity through organizational commitment*. Temuan menunjukkan ada hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kreativitas. Pemimpin dapat meningkatkan kreativitas anggotanya dengan cara melakukan kepemimpinan transformasional. Temuan lainnya juga bahwa dengan dimediasi komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kreativitas anggota. Pemimpin transformasional melalui Stimulasi intelektual, pengaruh ideal, motivasi

inspirasi, dan pertimbangan individual, bisa meningkatkan kreativitas anggotanya yang mempunyai komitmen tinggi (Safdar & Liu, 2018).

5. *This illustrates that job satisfaction can affect changes in employee performance indirectly through organizational commitment. And improving employee performance will be more effectively done by increasing organizational commitment, rather than improving employee performance directly through job satisfaction.* Hal Ini menggambarkan bahwa kepuasan kerja dapat mempengaruhi perubahan kinerja seseorang secara tidak langsung melalui komitmen organisasi. Meningkatkan kinerja seseorang akan lebih efektif dilakukan dengan meningkatkan komitmen organisasi, dari pada meningkatkan kinerja seseorang secara langsung melalui kepuasan kerja (Arifin, Sullaida, & Nurmala, 2018).
6. *Based on the results of the analysis and discussion, it can be concluded that there is an effect of transformational leadership on organizational commitment and job satisfaction on the Tax Office Office employees in Banjarmasin city. Transformational leadership will bring employees more creative, innovative, able to maintain themselves in order to face changes in the environment and organizational competition. If transformational leadership can be applied appropriately, employee satisfaction and organizational commitment will be created well.* Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan bawahannya lebih kreatif dan inovatif apabila seorang pimpinan mampu menerapkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan baik (Rahmawati & Tobing, 2019).

C. Kerangka Teoretik

1. Kepemimpinan transformasional terhadap Kreativitas

James Mac Gregor Burns pertama kali memperkenalkan konsep kepemimpinan transformasi, hal ini berkaitan dengan penelitian deskriptifnya tentang para pemimpin politik. Akan tetapi seiring dengan perkembangan, kepemimpinan transformasional dapat diterapkan dalam psikologi organisasi. Menurut Burns, pengertian mentransformasikan dalam kepemimpinan adalah proses di mana seorang pemimpin dan anggotanya saling membantu untuk maju disertai dengan moral dan motivasi yang tinggi ke arah yang lebih baik. Menurut Burns, pendekatan transformasi menciptakan perubahan signifikan dalam kehidupan orang maupun organisasi. Hal ini mendesain ulang persepsi, nilai-nilai diantara masing-masing anggota maupun pimpinan untuk merubah harapan yang sesuai dengan tujuan organisasi. Kepemimpinan transformasional dalam melakukan perubahan lebih menekankan melalui contoh, artikulasi visi yang jelas dan dapat memberikan energi dan tujuan yang pasti dan menantang. Dengan demikian kepemimpinan transformasional dapat diartikan perilaku seorang pemimpin yang mendorong, menginspirasi, dan memotivasi anggotanya untuk berinovasi dan menciptakan perubahan yang akan membantu menumbuhkan dan membentuk kesuksesan organisasi dimasa depan.

Pemimpin transformasional menginspirasi dan memotivasi anggotanya dengan cara memberikan pengaruh yang dimiliki oleh pemimpin. Pemimpin transformasional memberikan wewenang kepada para anggotanya untuk dapat mengambil keputusan dalam pekerjaan yang ditugaskan kepada para anggota. Hal ini dimaksudkan untuk memberikan ruang kepada para anggota untuk berkreasi, melihat ke masa depan dan menemukan solusi baru terhadap segala permasalahan. Kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi; pengaruh idela atau pemodelan peran yang karismatik, pertimbangan individual, motivasi inspirasional,

dan stimulasi intelektual. Pertama pengaruh ideal, seorang pemimpin memberikan pengaruhnya dengan cara melakukan tindakan seperti menanamkan rasa hormat, kesetiaan, dan menekankan pentingnya memiliki rasa kebersamaan. Kedua, pertimbangan individual, pemimpin membangun hubungan dengan para anggotanya dengan cara memahami serta mempertimbangkan kebutuhan, keterampilan, dan aspirasi para anggotanya yang berbeda.

Ketiga motivasi inspirasional, seorang pemimpin mengartikulasikan visi masa depan yang memberikan harapan, dan menunjukkan kepada para anggotanya bagaimana cara mencapai tujuan tersebut, dan meyakinkan para anggotanya bahwa mereka dapat melakukannya. Keempat stimulasi intelektual, seorang pemimpin dapat merangsang dan mendorong kreativitas anggotanya dengan cara memberikan berbagai tugas yang menantang kepada para anggotanya. Hal tersebut dimaksudkan untuk melatih berpikir secara mendalam tentang bagaimana mencari cara untuk menyelesaikan masalah yang lebih baik untuk melaksanakan tugasnya.

Perilaku kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi berbagai aspek, seperti aspek kreativitas. Tugas seorang pemimpin pada dasarnya memberikan pengaruh, memberikan dorongan atau motivasi pada bawahannya termasuk menggerakkan kemampuan kreativitas yang dimiliki oleh anggotanya. Hal ini sesuai dengan konsep yang diungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional secara positif mempengaruhi kreativitas pekerja. Tetapi pemimpin perlu memperhatikan terhadap faktor yang dapat menurunkan kreativitas (Robbins & Judge, 2017). Menjadi seorang pemimpin harus dapat menginspirasi para anggota organisasi, dan mempunyai pengaruh terhadap para anggota, sehingga setiap anggota dapat mengetahui dan memahami terhadap pekerjaannya.

Seorang pemimpin harus dapat memberikan kesempatan kepada anggotanya untuk untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, dan yakinkan kepada para anggota bahwa mereka mampu mencapai hasil yang maksimal. Menjadi tipe pemimpin seperti ini akan memiliki pengaruh positif terhadap perkembangan kreativitas (Robbins & Coulter, 2012). Hal yang senada diungkapkan dalam hasil penelitian bahwa kepemimpinan transformasional dapat memberikan motivasi dan mengembangkan kreativitas para anggotanya, sehingga dapat memberikan kontribusi berupa saran, ide, dan solusi baru dengan tujuan untuk meningkatkan organisasinya (Teymournejad & Elghaei, 2017). Selain itu juga bahwa kreativitas seseorang meningkat seiring dengan perlakuan kepemimpinan transformasional terhadap anggotanya. Para anggota akan lebih percaya pada kemampuannya untuk menjadi kreatif di tempat kerja. Dari penjelasan konsep dan hasil penelitian di atas dapat diambil kesimpulan kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kreativitas (Robbin & Judge, 2017).

Bagaimana kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kreativitas. Pertama melalui dimensi pengaruh ideal. Pengaruh yang ideal (atau karisma) seorang pemimpin memberikan model, peran, perilaku etis yang tinggi, menanamkan kebanggaan, mendapatkan rasa hormat, dan kepercayaan sebagai sarana untuk pengembangan organisasi. Kedua motivasi inspirasional, dalam hal ini seorang pemimpin mengartikulasikan visi yang menarik, jelas dan dapat menginspirasi para anggota organisasi. Pemimpin memberikan dengan motivasi yang bersipat menginspirasi dan menantang anggota, serta mengomunikasikan dan menanamkan rasa optimisme mengenai tujuan masa depan. Tujuan dari memotivasi ini adalah memberikan energi yang mendorong kelompok maju.

Ketiga stimulasi intelektual, dimana seorang pemimpin memberikan tantangan kepada para anggota untuk dapat mengambil risiko, merangsang dan mendorong daya kreativitas pra anggota organisasi. Tujuan dari stimulasi ini adalah untuk mengembangkan berpikir secara mandiri, agar dapat mengembangkan potensi yang dimilikinya. Keempat pertimbangan Individual, dalam hal ini seorang pemimpin harus memenuhi kebutuhan masing-masing anggota dan bertindak sebagai mentor atau pembimbing. Pemimpin memberikan empati dan dukungan, menjaga komunikasi tetap terbuka dan menempatkan diri sebagai seorang pembimbing dihadapan anggotanya.

Dengan nilai-nilai tersebut yang dilakukan oleh seorang pemimpin, maka para anggota organisasi dapat mengagumi, menghormati, dan mempercayai pemimpinnya. Hal tersebut akan berdampak pada berubah psikologis para anggota untuk dapat melakukan seperti pimpinan lakukan. Dari berbagai para ahli dan hasil penelitian dapat disimpulkan kepemimpinan transformasional secara langsung dapat mempengaruhi kreativitas.

2. Kepuasan kerja terhadap Kreativitas

Kepuasan mengacu pada perasaan yang dialami seseorang ketika keinginannya terpenuhi. Kepuasan kerja merupakan hasil dari berbagai aspek seperti pekerjaan, karakteristik individu dan hubungan sosial atau kelompok lain di luar pekerjaan. Ketika seseorang bergabung dengan organisasi, maka akan membawa dorongan dan kebutuhan yang akan memengaruhi kinerjanya. Hal tersebut kadang terlihat sangat jelas, akan tetapi seringkali sulit untuk ditentukan kepuasannya. Kepuasan kerja mengacu pada tingkat di mana individu merasakan perasaan yang positif atau negatif mengenai pekerjaannya, hal ini adalah sikap atau respons emosional terhadap pekerjaan seseorang serta kondisi fisik dan sosial di tempat kerja

(A. S. K. Khan, Qureshi, Nawaz, & Afaq, 2016). Jika melihat dari pengertian tersebut kepuasan kerja secara umum dipengaruhi oleh dua faktor faktor lingkungan dan karakteristik pribadi.

Selain itu, kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal seperti gaji, pekerjaan itu sendiri, supervisi, kondisi kerja, rekan kerja (Luthans, 2011). Kepuasan kerja yang dirasakan oleh seseorang mempunyai pengaruh terhadap hasil pekerjaan yang dilakukannya. Jika seseorang dalam melakukan pekerjaannya merasa puas dan nyaman, maka akan bekerja dengan penuh semangat dan dapat meningkatkan daya imajinasi termasuk dapat meningkatkan kreativitas yang seseorang.

Kreativitas merupakan sebuah ide baru yang dapat berguna. Ide tersebut ada dengan cara berpikir mengenai hal-hal baru. Dengan adanya berpikir mengenai yang baru, ide tersebut dapat terealisasi dan memberikan kontribusi kepada individu, kelompok, maupun organisasi. Konsep kreativitas memberikan penekanan konsep kreativitas pada hal baru, yaitu dengan cara melakukan berpikir mengenai hal-hal yang baru yang memiliki potensi untuk berkontribusi pada kinerja dan kesejahteraan individu, kelompok, dan organisasi. Perkembangan kreatif dapat dibentuk dengan dua karakteristik pribadi maupun karakteristik organisasi. Karakteristik pribadi meliputi tiga kategori yaitu perbedaan individu, tugas yang sesuai, dan motivasi intrinsik. Sedangkan karakteristik organisasi meliputi otonomi, bentuk evaluasi, sistem penghargaan dan pentingnya tugas (George & Jones, 2012).

Melihat konsep dari kepuasan kerja dan kreativitas sama-sama mencakup pada keadaan emosional. Contohnya seperti kepuasan kerja mengacu pada perasaan atau emosi yang ditandai dengan perasaan positif maupun negatif yang pada akhirnya menciptakan kepuasan maupun ketidakkepuasan. Sedangkan kreativitas

akan berhasil jika seseorang mempunyai karakteristik pribadi seperti perbedaan individu, motivasi intrinsik, karakteristik organisasi seperti otonomi, bentuk evaluasi penghargaan dan pentingnya tugas. Dengan demikian dilihat secara kajian konsep kepuasan kerja berpengaruh terhadap kreativitas.

Konsep yang dijelaskan diatas, didukung oleh para ahli, yang menyatakan dalam organisasi, moral, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja anggota organisasi memiliki pengaruh yang sangat penting terhadap perkembangan organisasi, hal ini akan dapat memberikan dampak lebih besar untuk meningkatkan kreativitas mereka dalam pengembangan pribadi didalam organisasinya (Mullins, 2015). Ketidakpuasan kerja secara positif terkait dengan kreativitas di tempat kerja, yaitu terkait dengan ide-ide baru dan berguna untuk meningkatkan hal yang baru. Ketika seseorang sudah merasa puas, mempunyai komitmen dan mempunyai umpan balik yang baik yang baik, memiliki rekan kerja yang membantu dan mendukung hal tersebut akan meningkatkan kreativitasnya (George & Jones, 2012). Dari hasil penelitian menyatakan bahwa kepuasan kerja terbukti memiliki efek positif yang signifikan terhadap kinerja dan kreatif seseorang, maka dengan ini kepuasan kerja sebagai stimulus untuk menghasilkan kinerja yang kreatif (Ayoub, Al-Akhras, Na'anah, & Al-Madadha, 2018). Dari berbagai para ahli dan hasil penelitian dapat disimpulkan kepuasan kerja secara langsung dapat mempengaruhi kreativitas.

3. Komitmen organisasi terhadap kreativitas

Organisasi yang sedang berkembang harus dapat memiliki kinerja yang unggul dan setiap anggota organisasi berkomitmen pada tujuan organisasi. Organisasi tidak membutuhkan banyak anggota untuk bekerja akan tetapi tidak mempunyai komitmen dalam dirinya. Setiap anggota organisasi harus berpikir dengan cerdas dan rasional, bekerja harus berdasarkan tim, dan mengedepankan nilai-nilai yang sesuai

dengan filosofi organisasinya. Selain itu juga, harus mendedikasikan dirinya menjadi bagian dari organisasi yang dapat memberikan masukan terhadap organisasinya. Dalam perkembangannya, antara organisasi dengan para anggotanya sering terjadi konflik yang disebabkan oleh berbagai faktor seperti ekspektasi yang diterima oleh anggota tidak sesuai dengan kenyataannya. Salah satu tantangan yang dihadapi oleh organisasi adalah mengakomodasi keinginan yang diharapkan oleh anggota organisasi dan termasuk menjaga komitmen anggota organisasi.

Komitmen organisasi dapat diartikan sebagai merefleksikan identifikasi kekuatan seseorang dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi. Individu yang berkomitmen terhadap organisasi akan mengerahkan segala kemampuannya untuk tujuan organisasi. Komitmen organisasi dapat mempengaruhi berbagai aspek yang ada disekitar organisasi, termasuk kreativitas anggota organisasi. Komitmen organisasi dan kreativitas apabila dilaksanakan dengan sebaik-baiknya dapat memberikan kontribusi yang sangat besar kepada organisasi. Hal ini komitmen organisasi didasarkan pada berdasarkan pada perilaku seseorang yang ditunjukkan dengan loyalitas. Adapun tujuan komitmen organisasi adalah mencapai visi dan misi organisasi yang telah ditetapkan. Dalam menjalankan roda organisasi, komitmen menjadi bagian yang sangat penting dan harus dilakukan oleh setiap anggota organisasi. Komitmen organisasi yang dimiliki oleh setiap anggota organisasi sangat berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi, serta dapat meningkatkan kompetensi yang dimiliki oleh anggota organisasi diantaranya adalah kreativitas.

Sedangkan Kreativitas merupakan sebuah ide baru yang dapat berguna. Ide tersebut ada dengan cara berpikir mengenai hal-hal baru. Dengan adanya berpikir mengenai yang baru, ide tersebut dapat terealisasi dan memberikan kontribusi kepada individu, kelompok, maupun organisasi. Konsep kreativitas memberikan

penekanan konsep kreativitas pada hal baru, yaitu dengan cara melakukan berpikir mengenai hal-hal yang baru yang memiliki potensi untuk berkontribusi pada kinerja dan kesejahteraan individu, kelompok, dan organisasi. Proses perkembangan kreatif dapat dibentuk dengan dua karakteristik pribadi dan karakteristik organisasi. Karakteristik pribadi meliputi tiga kategori yaitu perbedaan individu, tugas yang sesuai, dan motivasi intrinsik. Sedangkan karakteristik organisasi meliputi otonomi, bentuk evaluasi, sistem penghargaan dan pentingnya tugas.

Komitmen organisasi dapat mempengaruhi kreativitas melalui tiga dimensi yaitu: *Affective Commitment* (Komitmen afektif) melibatkan keterikatan emosional seseorang terhadap organisasi, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan dalam suatu organisasi, yang dimana seseorang tetap tinggal dalam organisasi karena mereka menginginkannya. *Continuance Commitment* (Komitmen berkelanjutan) Komponen berkelanjutan dalam hal ini berarti komponen yang didasarkan pada tindakan seseorang mengenai kerugian yang akan diterimanya ketika keluar dari keanggotaan organisasinya. Atau dengan kata lain, komitmen ini merujuk pada kecenderungan seseorang untuk tetap bertahan dikarenakan tidak ada organisasi yang lebih baik dibandingkan dengan organisasinya saat ini. *Normative Commitment* (Komitmen normatif) Melibatkan perasaan seseorang mengenai kewajiban yang harus diberikan atau dilakukan kepada organisasinya, dikarenakan sudah menjadi bagian dari anggota organisasi, dan hal tersebut harus dilakukan.

Konsep komitmen organisasi menekankan pada keyakinan seseorang terhadap organisasi yang diyakininya. Jika seseorang semakin komitmen terhadap apa yang diyakininya, maka orang tersebut akan mencurahkan segenap tenaga dan pikirannya untuk organisasi. Maka proses kreativitas individu akan terjadi. Hal ini sesuai dengan pernyataan yang menyatakan bahwa organisasi yang menekankan

sistem kerja pada komitmen akan dapat meningkatkan kreativitas, efek ini akan tercipta lebih besar jika dilakukan bersama dengan tim (Robbins & Judge, 2017). Hal ini juga senada dengan hasil penelitian yang menyatakan, ada hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi dan kreativitas (Rahdarpour & Taboli, 2016). Dari berbagai para ahli dan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi secara langsung dapat mempengaruhi kreativitas.

4. Kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas melalui Komitmen Organisasi

Kepemimpinan transformasional berawal dari kepemimpinan yang memberikan inspirasi bagi para anggotanya. Seorang pemimpin yang menjalankan kepemimpinan transformasional, harus memberikan dorongan, semangat bagi para anggota organisasi, dan hal tersebut akan memberikan efek yang positif pada komitmen seseorang dalam melakukan pekerjaan.

Kepemimpinan transformasional mempunyai empat dimensi yaitu dimensi pengaruh ideal, dimensi motivasi inspirasi, dimensi stimulasi intelektual dan dimensi pertimbangan individu. Dimensi pengaruh ideal merupakan seorang pemimpin memberikan model, peran, perilaku etis yang tinggi, menanamkan kebanggaan, mendapatkan rasa hormat, dan kepercayaan sebagai sarana untuk pengembangan organisasi. Motivasi Inspirasional, dalam hal ini seorang pemimpin mengartikulasikan visi yang menarik, jelas dan dapat menginspirasi para anggota organisasi. Pemimpin memberikan dengan motivasi yang bersipat menginspirasi dan menantang anggota, serta mengomunikasikan dan menanamkan rasa optimisme mengenai tujuan masa depan. Tujuan dari memotivasi ini adalah memberikan energi yang mendorong kelompok maju.

Stimulasi Intelektual, dimana seorang pemimpin memberikan tantangan kepada para anggota untuk dapat mengambil risiko dan merangsang dan mendorong daya kreativitas pra anggota organisasi. tujuan dari stimulasi ini adalah untuk mengembangkan berpikir secara mandiri, agar dapat mengembangkan potensi yang dimilikinya. Pertimbangan Individual, dalam hal ini seorang pemimpin memenuhi kebutuhan masing-masing anggota dan bertindak sebagai mentor atau pembimbing. Pemimpin memberikan empati dan dukungan, menjaga komunikasi tetap terbuka dan menempatkan tantangan di hadapan para pengikut. Hal ini juga mencakup kebutuhan untuk menghormati, kontribusi individu yang dapat dilakukan oleh setiap pengikut kepada tim. Para anggota memiliki keinginan dan aspirasi untuk pengembangan diri dan memiliki motivasi intrinsik untuk tugas-tugas mereka.

Dengan adanya dimensi-dimensi tersebut yang dilakukan oleh seorang pemimpin, maka para anggota organisasi dapat mengagumi, menghormati, dan mempercayai pemimpinnya. Hal tersebut berdampak pada perubahan psikologis anggota organisasi. Efek dari kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi berbagai macam variabel seperti variabel kreativitas. Proses pengaruh tersebut dapat dilihat secara langsung maupun tidak langsung. Pengaruh pengaruh secara langsung dapat diartikan bahwa kepemimpinan transformasional tidak dimediasi oleh variabel lain dan sudah dijelaskan pada bab sebelumnya. Sedangkan pengaruh tidak langsung dimediasi oleh variabel lain, seperti halnya dalam penelitian ini yaitu variabel komitmen organisasi.

Melihat pengaruh tidak langsung, dapat dilihat dari dua pengaruh berdasarkan konsep atau teori atau hasil penelitian: yaitu kepemimpinan transformasional mempengaruhi komitmen organisasi dan komitmen organisasi mempengaruhi kreativitas. Untuk pengaruh kepemimpinan transformasional mempengaruhi

komitmen organisasi dinyatakan oleh Njoroge, Gachunga, & Kihoro, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi yang terdiri dari komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen berkelanjutan. Pengaruh terhadap komitmen organisasi tersebut berasal dari dimensi motivasi inspirasi, pengaruh yang diidealkan, pertimbangan individual dan stimulasi intelektual (Njoroge, Gachunga, & Kihoro, 2015).

Hasil penelitian lainnya menyatakan bahwa pemimpin dapat meningkatkan kreativitas anggota dengan cara menerapkan kepemimpinan transformasional, temuan lainnya bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kreativitas melalui komitmen organisasi (Safdar & Liu, 2018). Berdasarkan hasil penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi komitmen organisasi, dan komitmen organisasi dapat mempengaruhi kreativitas. Maka dari kedua hasil pengaruh tersebut yang mempunyai keterkaitan, maka dapat diindikasikan kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap kreativitas melalui komitmen organisasi.

5. Kepuasan Kerja Terhadap kreativitas melalui Komitmen Organisasi

Kepuasan kerja merupakan perasaan emosional yang ada pada diri seorang terhadap penilaian atas pekerjaan yang dikerjakannya. Kepuasan kerja berasal dari respon terhadap kenyataan dengan yang dihadapinya, hal ini meliputi hasil karya sendiri, tanggung jawab, ketertarikan, pertumbuhan, kualitas pengawasan, hubungan antar karyawan, peluang promosi, keamanan dalam bekerja dan kompensasi. Faktor-faktor inilah yang menjadi landasan orang mempunyai perasaan puas atau tidak puas terhadap pekerjaan yang dilaksanakannya.

Selanjutnya faktor yang menyebabkan kepuasan kerja dapat disebabkan oleh lima faktor yaitu: Pertama faktor individu meliputi kepribadian, pendidikan, kecerdasan, kemampuan, usia, orientasi untuk bekerja. Kedua, faktor sosial seperti hubungan rekan kerja, tim, norma. Ketiga, faktor budaya seperti sikap, kepercayaan, dan nilai yang mendasarinya. Keempat, faktor organisasi meliputi ukuran, struktur formal, kebijakan, prosedur kepegawaian, hubungan karyawan, sifat pekerjaan, teknologi, pengawasan, gaya kepemimpinan, sistem manajemen, kondisi kerja. Kelima, faktor lingkungan termasuk pengaruh ekonomi, sosial, teknis dan pemerintah.

Lebih lanjut, faktor yang menyebabkan kepuasan kerja terjadi disebabkan oleh empat faktor diantaranya yaitu kepribadian, nilai-nilai, situasi kerja, dan pengaruh sosial. Faktor-faktor tersebut yakni: pertama adalah kepribadian, cara seorang dalam merasakan, berpikir, dan berperilaku terhadap yang dilihatnya. Kepribadian ini dapat memengaruhi sejauh mana pikiran dan perasaan seorang mengenai pekerjaan yang dirasakannya positif atau negatif. Sebagai contoh seorang guru memiliki sifat emosi positif seperti (*Extraversion*), sadar diri (*Neuroticism*), berpikir bijak (*Agreeableness*), disiplin diri (*Conscientiousness*), terbuka terhadap pengalaman (*Openness to Experience*) sifat seperti cenderung akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi daripada orang yang tidak memiliki sifat tersebut.

Selain faktor diatas, ada faktor lainnya yang berkaitan dengan kepuasan kerja, seperti gaji, keamanan, sosial, pengawasan, pertumbuhan, kondisi kerja, kepribadian. Hal yang senada dengan pemikiran ahli yang lainnya yakni ada delapan faktor yang menyebabkan kepuasan kerja dapat terjadi yaitu: gaji, promosi, supervisi, rekan kerja, pekerjaan itu sendiri, status, lingkungan kerja. Faktor kepuasan kerja tersebut yang disebutkan dari faktor internal dan faktor eksternal.

Dengan adanya faktor-faktor tersebut, dapat memberikan efek pada anggota organisasi, dan efek tersebut dapat mempengaruhi emosional anggota. Kepuasan kerja dapat mempengaruhi aspek-aspek lainnya seperti aspek kreativitas dan aspek komitmen organisasi. Proses pengaruh tersebut dapat dilihat secara langsung maupun tidak langsung. Pengaruh secara langsung dapat diartikan bahwa kepuasan kerja tidak dimediasi oleh aspek lain yang sudah dijelaskan pada pembahasan sebelumnya. Sedangkan pengaruh tidak langsung dimediasi oleh aspek lain, seperti halnya dalam penelitian ini yaitu aspek komitmen organisasi.

Melihat pengaruh tidak langsung, dapat dilihat dari dua pengaruh berdasarkan konsep, teori atau hasil penelitian: yaitu kepuasan kerja mempengaruhi komitmen organisasi dan komitmen organisasi mempengaruhi kreativitas. Untuk pengaruh kepuasan kerja mempengaruhi komitmen organisasi dinyatakan oleh Arifin, Sullaida, & Nurmala yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan perubahan komitmen organisasi karyawan. Dan secara positif semakin baik kepuasan kerja karyawan, meningkatkan komitmen organisasi karyawan (Arifin et al., 2018). Hasil penelitian lainnya menyatakan bahwa komitmen organisasi dapat mempengaruhi kreativitas, hal ini juga senada dengan hasil penelitian yang menyatakan, ada hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi dan kreativitas (Rahdarpour & Taboli, 2016)

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat mempengaruhi komitmen organisasi, dan komitmen organisasi dapat mempengaruhi kreativitas. Maka dari kedua hasil pengaruh tersebut yang mempunyai keterkaitan, dan dapat diindikasikan kepuasan kerja berpengaruh tidak langsung terhadap kreativitas melalui komitmen organisasi.

6. Kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas melalui Kepuasan kerja

Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang dimana seorang pemimpin dan anggotanya saling membantu untuk maju disertai dengan moral dan motivasi yang tinggi ke arah yang lebih baik. Pendekatan transformasi menciptakan perubahan signifikan dalam kehidupan orang maupun organisasi. Hal ini mendesain ulang persepsi, nilai-nilai diantara masing-masing anggota maupun pimpinan untuk merubah harapan yang sesuai dengan tujuan organisasi. Kepemimpinan transformasional dalam melakukan perubahan lebih menekankan melalui contoh, artikulasi visi yang jelas dan dapat memberikan energi dan tujuan yang pasti dan menantang. Dengan demikian Kepemimpinan transformasional dapat diartikan perilaku seorang pemimpin yang mendorong, menginspirasi, dan memotivasi anggotanya untuk berinovasi dan menciptakan perubahan yang akan membantu menumbuhkan dan membentuk kesuksesan organisasi dimasa depan.

Pemimpin transformasional menginspirasi dan memotivasi anggotanya dengan cara memberikan pengaruh-pengaruh yang dimiliki oleh pemimpin. Pemimpin transformasional memberikan wewenang kepada para anggotanya untuk dapat mengambil keputusan dalam pekerjaan yang ditugaskan kepada para anggota. Hal ini dimaksudkan untuk memberikan ruang kepada para anggota untuk berkreasi, melihat ke masa depan dan menemukan solusi baru terhadap segala permasalahan.

Seorang pemimpin harus dapat memberikan kesempatan kepada anggotanya untuk untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, dan yakinkan kepada para anggota bahwa mereka mampu mencapai hasil yang maksimal. Pemimpin transformasional menginspirasi dan memotivasi anggotanya dengan cara memberikan pengaruh-pengaruh yang dimiliki oleh pemimpin. Pemimpin

transformatif memberikan wewenang kepada para anggotanya untuk dapat mengambil keputusan dalam pekerjaan yang ditugaskan kepada para anggota. Hal ini dimaksudkan untuk memberikan ruang kepada para anggota untuk berkreasi, melihat ke masa depan dan menemukan solusi baru terhadap segala permasalahan. Seorang pemimpin dalam memberikan pengaruhnya dapat dilihat dari empat dimensi: pengaruh ideal atau pemodelan peran yang karismatik, pertimbangan individual, motivasi inspirasional, dan stimulasi intelektual. Pertama pengaruh ideal, seorang pemimpin memberikan pengaruhnya dengan cara melakukan tindakan seperti menanamkan rasa hormat, kesetiaan, dan menekankan pentingnya memiliki rasa kebersamaan. Kedua, pertimbangan individual, pemimpin membangun hubungan dengan para anggotanya dengan cara memahami serta mempertimbangkan kebutuhan, keterampilan, dan aspirasi para anggotanya yang berbeda.

Ketiga motivasi inspirasional, seorang pemimpin mengartikulasikan visi masa depan yang memberikan harapan, dan menunjukkan kepada para anggotanya bagaimana cara mencapai tujuan tersebut, dan meyakinkan para anggotanya bahwa mereka dapat melakukannya. Keempat stimulasi intelektual, seorang pemimpin dapat merangsang dan mendorong kreativitas anggotanya dengan cara memberikan berbagai tugas yang menantang kepada para anggotanya. Hal tersebut dimaksudkan untuk melatih berpikir secara mendalam tentang bagaimana mencari cara untuk menyelesaikan masalah yang lebih baik untuk melaksanakan tugasnya.

Perilaku kepemimpinan transformatif dapat mempengaruhi berbagai aspek, seperti kreativitas. Tugas seorang pemimpin pada dasarnya memberikan pengaruh, memberikan dorongan atau motivasi pada bawahannya. Seorang pemimpin dalam setiap langkahnya harus menggerakkan kemampuan kreativitas yang dimiliki oleh anggotanya untuk mencapai tujuan bersama. Menjadi seorang

pemimpin harus dapat menginspirasi para anggota organisasi, dan mempunyai pengaruh terhadap para anggota, sehingga setiap anggota dapat mengetahui dan memahami terhadap pekerjaannya.

Dengan adanya faktor-faktor tersebut, dapat memberikan efek pada anggota organisasi, dan efek tersebut dapat mempengaruhi emosional anggota. Kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi aspek-aspek lainnya seperti aspek kepuasan kerja dan aspek kreativitas. Proses pengaruh tersebut dapat dilihat secara langsung maupun tidak langsung. Pengaruh secara langsung dapat diartikan bahwa kepemimpinan transformasional tidak dimediasi oleh aspek lain yang, dan sudah dijelaskan pada pembahasan sebelumnya. Sedangkan pengaruh tidak langsung dimediasi oleh aspek lain, seperti halnya dalam penelitian ini yaitu aspek kepuasan kerja.

Melihat pengaruh tidak langsung, dapat dilihat dari dua pengaruh berdasarkan konsep, teori atau hasil penelitian: yaitu kepemimpinan transformasional mempengaruhi kepuasan kerja dan kepuasan kerja mempengaruhi kreativitas. Untuk pengaruh kepemimpinan transformasional mempengaruhi kepuasan kerja dinyatakan Tadele Akalu Tesfaw, yang menyatakan ada hubungan positif sedang, yang menunjukkan tingkat perilaku kepemimpinan transformasional tinggi cenderung dapat meningkatkan atau memiliki kepuasan kerja tinggi bagi para guru (Tefaw, 2014). Hasil penelitian lainnya menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional mempengaruhi kepuasan kerja (Manolis Koutouzis & Malliara, 2017).

Hasil penelitian lainnya yaitu kepuasan kerja mempengaruhi kreativitas dinyatakan oleh Sumedho, faktor-faktor seperti gaji, promosi, supervisi, reka kerja, komunikasi, prosedur, kondisi kerja dapat mempengaruhi kreativitas seseorang (Sumedho, 2015). Penelitian lainnya, pentingnya untuk menekankan pemberdayaan

psikologis dan kepuasan kerja pada kinerja kreatif karyawan, artinya pemebrdayaan psikologi dan kepuasan kerja perlu dilakukan untuk meningkatkan kinerja kreatif karyawan (Ayoub et al., 2018). Berdasarkan hasil penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kepuasan kerja, dan kepuasan kerja dapat mempengaruhi kreativitas. Maka hasil dari pengaruh tersebut dan mempunyai keterkaitan, dapat diindikasikan kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap kreativitas melalui kepuasan kerja.

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan hasil dari kajian konsep, teori, hasil penelitian dan kerangka teoritik yang telah dijelaskan, maka Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kreativitas. ($X_1 - Y$)
2. Kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kreativitas. ($X_2 - Y$)
3. Komitmen organisasi berpengaruh langsung terhadap kreativitas. ($X_3 - Y$)
4. Kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap kreativitas melalui Komitmen Organisasi. ($X_1 - Y$ melalui X_3)
5. Kepuasan Kerja berpengaruh tidak langsung terhadap kreativitas mealui komitmen organisasi. ($X_2 - Y$ melalui X_3)
6. Kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap kreativitas melalui komitmen organisasi. ($X_1 - Y$ melalui X_3)

