

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Berikut hasil rincian penelitian terdahulu:

Table 2. 1 penelitian terdahulu

No	Judul,penulis dan tahun	Variabel	Metode,populasi, sampel,alat analisa	Hasil
1	<p>“karakteristik manajemen dan kepemimpinan transformasional sebagai penentu kreativitas karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja”</p> <p>Joel faruk sofyan, mardina rianty</p> <p>2023</p>	<p>X : kerendahan hati(x1) pengawasan yang kasar(x2) ,kepemimpinan transformasional (x3) Y: kreativitas karyawan . Z : kepuasan kerja.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pendekatan: Kuantitatif 2. Populasi Karyawan yang bekerja di sektor perbankan di Indonesia 3. Sampel: 260 karyawan 4. Alat analisa: SEM-pls 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkat kerendahan hati pemimpin (x1) memiliki dampak positif terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan (y). 2. Pengawasan yang bersifat kasar (x2) memiliki dampak negatif terhadap tingkat kepuasan kerja (z). 3. Gaya kepemimpinan transformasional (x3) memiliki dampak positif terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan (z). 4. Tingkat kepuasan kerja karyawan (z) memiliki dampak positif terhadap tingkat kreativitas karyawan (y).

				<p>5. Gaya kepemimpinan transformasional (x3) memiliki dampak positif terhadap tingkat kreativitas karyawan (y).</p> <p>6. Tingkat kepuasan kerja (z) berfungsi sebagai faktor mediator yang menghubungkan tingkat kerendahan hati (x1), pengawasan yang kasar (x2), dan gaya kepemimpinan transformasional (x3) dengan tingkat kepuasan kerja karyawan (y).</p>
2	<p>“pengaruh kepemimpinan transformational dan dukungan organisasi terhadap kreativitas karyawan melalui berbagi pengetahuan sebagai variabel mediasi “</p> <p>Salsabila dezar</p> <p>2023</p>	<p>X: kepemimpinan transformasional (X1), dukungan organisasi (X2)</p> <p>Z : berbagi pengalaman</p> <p>Y: kreativitas karyawan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kuantitatif • Populasi: Karyawan bsi wilayah semarang • Sampel: 82 orang • Alat Analisa: Spss 	<p>1. Gaya kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan (Y).</p> <p>2. Dukungan organisasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan (Y).</p> <p>3. Berbagi pengetahuan (Z) mampu menjadi variabel mediasi di antara hubungan</p>

				<p>variabel kepemimpinan transformasional (X1) terhadap variabel kreativitas karyawan (Y).</p> <p>4. Berbagi pengetahuan (Z) tidak mampu menjadi variabel mediasi di antara hubungan variabel dukungan organisasi (X2) terhadap variabel kreativitas karyawan (y).</p>
3	<p>“pengaruh kepemimpinan transformasional dan sistem kerja berkinerja tinggi terhadap kreativitas pegawai dengan persepsi dukungan organisasi sebagai variabel mediasi (studi empiris rs. Unand padang)”</p> <p>Ihsan putera 2023</p>	<p>X: kepemimpinan transformasional (X1), system kerja berkinerja (X2). Y: kreativitas karyawan. Z: dukungan organisasi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kuantitatif • Populasi: Pegawai tetap (nakes) di rs, unand. • Sampel: 104 orang • Alat Analisa : SEM pls 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan transformasional (X1) memiliki dampak positif terhadap tingkat kreativitas pegawai (Y) dan persepsi dukungan organisasi (Z). 2. Persepsi dukungan organisasi (Z) memiliki dampak positif terhadap tingkat kreativitas pegawai (Y). 3. Tingkat kinerja sistem kerja (X2) yang tinggi memiliki dampak positif terhadap tingkat kreativitas pegawai (Y).

				<p>4. Tingkat kinerja sistem kerja (X2) yang tinggi memiliki dampak positif terhadap persepsi dukungan organisasi (Z).</p> <p>5. Persepsi dukungan organisasi (Z) tidak berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional (X1) dan kreativitas pegawai (Y).</p> <p>6. Persepsi dukungan organisasi (Z) tidak berperan sebagai mediator dalam hubungan antara tingkat kinerja sistem kerja (X2) yang tinggi dan kreativitas pegawai (Y).</p>
4	“peran pemediasi efikasi diri kreatif pada hubungan antara persepsi terhadap kepemimpinan transformasional pada kreativitas karyawan”	<p>X: kepemimpinan transformasional.</p> <p>Y: kreativitas karyawan.</p> <p>Z: efikasi diri kreatif</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kuantitatif • Populasi: Dosen universitas bung hatta. • Sampel: 304 orang • Alat Analisa : SEM pls. 	<p>1. Kepemimpinan transformasional (X) tidak berpengaruh terhadap kreativitas karyawan (Y).</p> <p>2. Kepemimpinan transformasional (X) berpengaruh terhadap efikasi diri (Z).</p>

	Elfitra azliyanti 2020			<ol style="list-style-type: none"> 3. Efikasi diri (Z) berpengaruh terhadap kreativitas karyawan (X). 4. Efikasi diri (Z) kreatif mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional (X) terhadap kreativitas karyawan (Y).
5	<p>“a curvilinear relationship between transformational leadership and employee creativity”</p> <p>Xifang ma, wan jiang, linlin wan, jing xiong.</p> <p>2020</p>	<p>Y :performa kreativitas karyawan</p> <p>X:kepemimpinan tranformasional</p> <p>Z: formalisasi pekerjaan (Z1), jarak kekuasaan (Z2)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kuantitatif • Populasi: Tiga perusahaan biao farmasi di estern China di bidang pemasaran • Sampel: 232 karyawan • Alat Analisa: Comparative fit index (cfi) and the tucker–lewis index 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya kepemimpinan transformasional (X) berpengaruh positif signifikan terhadap kreativitas karyawan (Y). 2. Formalisasi pekerjaan (Z1) berpengaruh negatif signifikan terhadap kreativitas kraywan(Y).
6	<p>“pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan dimediasi efikasi diri kreatif pada pt. Aura bali craft “</p>	<p>X : kepemimpinan transformasional.</p> <p>Z: efikasi diri kreatif.</p> <p>Y : kreativitas karyawan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kuantitatif • Populasi: Seluruh karyawan pada bagian operasional pt. Aura bali craft. • Sampel: 33 orang. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. gaya kepemimpinan transformasional (X) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat kreativitas karyawan (Y) 2. gaya kepemimpinan

	<p>Ida ayu dewi wijayanti,</p> <p>2019</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Alat Analisa: Skala liker 	<p>transformatifional (X) juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat efikasi diri kreatif (Z) di PT. Aura Bali Craft.</p> <p>3. tingkat efikasi diri kreatif (Z) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat kreativitas karyawan (Y) di PT. Aura Bali Craft.</p> <p>4. efikasi diri kreatif (Z) secara signifikan berperan sebagai mediator antara gaya kepemimpinan transformatifional (X) dan tingkat kreativitas karyawan (Y) di PT. Aura Bali Craft.</p>
7	<p>“transformational leadership and employee creativity across cultures”</p> <p>Murat kasimoglu, djihane ammari.</p> <p>2019</p>	<p>X: kepemimpinan transformatifional</p> <p>Y : kreativitas karyawan.</p> <p>Z: identitas peran yang kreatif</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kuantitatif • Populasi: Dua perusahaan penyedia jasa swasta di aljazair dan turki. • Sampel: 688 manajer • Alat Analisa: SEM pls 	<p>1. Temuan ini menyoroti bahwa manajer dari kedua negara mempunyai sikap yang berbeda terhadap TL (X) Dampak pada komisi eropa; manajer aljazair menyadari hubungan dampak antara cri dan EC (Y).</p>

				2. Sementara itu, turki Manajer percaya pada efisiensi setiap komponen secara independent
8	<p>“relationship of transformational leadership with employee creativity and organizational innovation a study of mediating and moderating influences “</p> <p>Akriti chaubey and chandan kumar sahuo, naresh khatri</p> <p>2019</p>	<p>X: kepemimpinan transformasional, kreativitas karyawan.</p> <p>Y: organisasi Inovasi</p> <p>Z: efikasi diri yang kreatif</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kuantitatif • Dua unit manufaktur otomotif terbesar di india di bidang pemasaran . • 254 responden. • Structural equation modelling. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. kepemimpinan transformasional meningkatkan kreativitas karyawan. 2. Penulis menunjukkan bahwa efikasi diri kreatif karyawan bertindak sebagai mediator dan lingkungan kerja fisik sebagai moderator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kreativitas karyawan
9	<p>“linking transformational leadership with employees’ engagement in the creative process “</p> <p>Mohammad tahlil azim, luofan, md. Aftabuddin, munshi muhammad abdul kader jilani, sumayya begum.</p> <p>2019</p>	<p>X: kepemimpinan transformasional</p> <p>Y :proses kreatif</p> <p>Z: efikasi diri yang kreatif</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kuantitatif . • Populasi: Perusahaan teknologi di ibu kota bangladesh dan chitago. • Sampel: 194 responden. • Alat Analisa: Smart pls2 dan spss 21 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Investigasi menemukan bahwa TL (X) secara signifikan memprediksi CPE (Y), dan CSE (Z) secara parsial memediasi TL (X) dengan CPE (Y). Hasilnya menunjukkan bahwa TL (X) membentuk iklim organisasi yang kondusif bagi organisasi CPE (Y) karyawan dengan membangun efikasi diri

				karyawan.
10	<p>“transformation leadership and creativity effects of employees empowerment and intrinsic motivation “</p> <p>Jaithen abdullah al harbi, saud alarifi, aissa mosbah</p> <p>2019</p>	<p>X : kepemimpinan transformasional (X1),inovasi organisasi (X2)</p> <p>Y : kreativitas individu</p> <p>Z:psikologis karyawan (Z1),motivasi intrinsic (Z2)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kuantitatif • Populasi: Pemerintahan organisasi di kota riyadh ibu kota arab saudi. • Sampel: 503 responden. • Alat analisis: regresi berganda. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh positif terhadap kreativitas individu (Y) dan inovasi organisasi (X2). 2. Inovasi organisasi (X2) berpengaruh positif terhadap kreativitas individu (Y). 3. Psikologis karyawan (Z1) mampu memediasi kepemimpinan transformasional (X1) dengan kreativitas individu (Y). 4. Motivasi intrinsic (Z2) tidak mampu memediasi atau tidak berpengaruh terhadap kepemimpinan transformasional (X1) dengan kreativitas individu (Y).

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Kreativitas karyawan

2.2.1.1 Definisi kreativitas karyawan

Secara umum, kreativitas dapat diartikan sebagai kemampuan untuk mempersembahkan sudut pandang yang segar, menghasilkan ide-ide baru yang

berarti. Selain itu, kreativitas juga mencakup pemanfaatan berbagai keahlian, kemampuan, pengetahuan, sudut pandang, dan pengalaman yang beraneka ragam oleh karyawan untuk mendapatkan ide baru yang efisien dalam pengambilan keputusan, pemecahan masalah, dan penyelesaian tugas (Cheung & Wong, 2011).

Menurut (Smith, 2006) sebagaimana dikutip dalam (Riansyah & Sya'roni, 2014), kreativitas merujuk pada keahlian seseorang untuk menghasilkan sesuatu yang berbeda, baik dalam bentuk hasil yang dapat dinilai maupun dalam bentuk ide yang menghasilkan karya baru dan unik. Kreativitas karyawan memiliki peran penting dalam menjaga kelangsungan hidup jangka panjang suatu organisasi, karena karyawan mampu menghasilkan ide-ide baru yang berpotensi bermanfaat untuk menciptakan atau meningkatkan produk, layanan, proses, dan rutinitas yang ada (Shalley et al., 2000). Menurut (Carmeli et al., 2010), kreativitas karyawan didefinisikan sebagai kemampuan untuk menghasilkan ide, produk, atau prosedur baru yang memiliki potensi manfaat bagi organisasi. Beberapa penelitian menganggap kreativitas sebagai karakteristik pribadi yang mencakup minat yang luas dan tingkat energi yang tinggi (King & Gurland, 2007). Kreativitas memiliki peranan penting bagi organisasi, karena kontribusi kreatif tidak hanya meningkatkan efisiensi dan responsivitas organisasi terhadap peluang, tetapi juga menolong sebuah organisasi untuk beradaptasi, tumbuh, dan bersaing dalam kondisi bisnis yang berubah-ubah.

Secara garis besar Kreativitas merupakan kemampuan untuk menghasilkan ide, sudut pandang, dan solusi baru yang berbeda dari yang sudah ada, dengan memanfaatkan berbagai sumber daya dan pengalaman yang dimiliki oleh

karyawan WO untuk menghasilkan ide baru guna menyelesaikan pekerjaan di WO Jombang.

2.2.1.2 faktor yang mempengaruhi kreativitas karyawan

Menurut (Shally, 2004) dan (Bass, 2006). faktor-faktor yang dapat mendorong terwujudnya kreativitas karyawan antara lain:

1. Motivasi intrinsik. Motivasi intrinsik, yaitu motivasi yang berasal dari dalam diri individu, diketahui memiliki pengaruh positif terhadap kreativitas karyawan. Keinginan untuk mencapai kepuasan pribadi, ketertarikan pada tugas, dan dorongan untuk menciptakan sesuatu yang baru merupakan faktor penting dalam memotivasi karyawan untuk berkreasi.
2. Lingkungan kerja yang mendukung: lingkungan kerja yang memberikan dukungan terhadap kreativitas juga sangat mempengaruhi karyawan. Hal ini meliputi adanya kebebasan dalam berpendapat, kesempatan untuk berkolaborasi dengan rekan kerja, dan dukungan dari atasan dalam mengembangkan ide-ide baru.
3. Gaya kepemimpinan: gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan atau manajer dapat mempengaruhi kreativitas karyawan. Salah satunya yaitu gaya kepemimpinan transformasional yang dimana gaya kepemimpinan ini menekankan inspirasi, motivasi, dan pengembangan karyawan. Pemimpin transformasional cenderung mendorong karyawan untuk berinovasi dan berkontribusi secara kreatif.

4. Kondisi pekerjaan: Kondisi pekerjaan juga berpengaruh terhadap kreativitas karyawan. Kondisi pekerjaan ini dipengaruhi oleh penyelesaian pekerjaan secara formal sesuai sop (standard operational procedure) dengan harapan penyelesaian pekerjaan akan lebih terstruktur. Namun hal ini juga kadangkala menjadi penghambat karyawan dalam bertindak kreatif.
5. Keterampilan dan pengetahuan. Karyawan yang memiliki keterampilan dan pengetahuan yang relevan dalam bidangnya cenderung lebih kreatif. Pengetahuan yang luas dan kemampuan untuk menghubungkan gagasan-gagasan dari berbagai disiplin ilmu dapat meningkatkan kemampuan karyawan untuk berpikir secara kreatif.
6. Dukungan organisasi: organisasi yang memberikan dukungan terhadap kreativitas karyawan melalui kebijakan, sumber daya, dan pengakuan akan karya kreatif cenderung mendorong karyawan untuk lebih kreatif. Faktor-faktor ini menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dan eksperimen.
7. Kebebasan dan otonomi: memberikan karyawan kebebasan dan otonomi dalam menjalankan tugas mereka dapat meningkatkan kreativitas. Kebebasan untuk mengatur waktu, memilih metode kerja, dan mengeksplorasi ide-ide baru memberikan karyawan kesempatan untuk berpikir dan bertindak secara kreatif.

2.2.1.3 indikator kreativitas karyawan

Menurut (Runco, 2004) ada beberapa indikator kreativitas karyawan yaitu:

1. Fluensi ide (*idea fluency*)

Indikator ini mengukur jumlah ide yang diciptakan oleh seorang karyawan dalam suatu periode tertentu. Karyawan kreatif cenderung memiliki tingkat fluensi ide yang tinggi.

2. Fleksibilitas berpikir (*flexibility of thinking*).

Indikator ini mengacu pada kemampuan seseorang untuk memikirkan berbagai gagasan atau solusi alternatif. Karyawan yang memiliki kemampuan berpikir fleksibel dapat menunjukkan kreativitas yang tinggi.

3. Originalitas (*originality*).

Indikator ini mengukur sejauh mana ide atau konsep yang dihasilkan oleh seorang karyawan berbeda atau baru. Kemampuan untuk menghasilkan ide-ide yang orisinal merupakan tanda kreativitas yang kuat.

4. Kelancaran implementasi (*implementation fluency*).

Indikator ini menunjukkan sejauh mana seorang karyawan dapat mengimplementasikan gagasan atau konsep kreatif ke dalam tindakan nyata. Karyawan yang dapat dengan lancar mewujudkan ide-ide kreatif menunjukkan tingkat kreativitas yang tinggi.

5. Daya ubah atau transformasi (*transformative power*).

Indikator ini mengacu pada kemampuan karyawan untuk mengubah atau mengubah cara pandang, proses, atau produk yang ada. Karyawan yang dapat menghasilkan transformasi yang signifikan menunjukkan tingkat kreativitas yang tinggi.

2.2.2 Gaya kepemimpinan transformasional

2.2.2.1 pengertian gaya kepemimpinan transformasional

Menurut (Emron Edison et al., 2016, hal. 98), gaya kepemimpinan transformasional menggambarkan sikap atasan yang mampu mempengaruhi dan menginspirasi karyawannya untuk mencapai hal-hal spektakuler. Dalam kepemimpinan transformasional, para karyawan merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan rasa hormatan terhadap atasan mereka, serta termotivasi untuk melampaui harapan yang telah ditetapkan (Emron Edison et al., 2016, hal. 98). Gaya kepemimpinan transformasional adalah jenis kepemimpinan di mana pemimpin mampu memotivasi pengikutnya agar mengutamakan kepentingan kolektif dan memiliki pengaruh spektakuler (Indra Kharis, 2015).

Kepemimpinan transformasional mengilhami pengikutnya untuk memiliki keyakinan tidak hanya pada diri mereka sendiri, akan tetapi pada potensi mereka untuk menghayal dan membuat masa depan yang lebih indah bagi organisasi. Pemimpin transformasional mampu menciptakan perubahan yang signifikan, baik dalam diri mereka sendiri serta dalam organisasi (Emron Edison et al., 2016, hal. 98). Menurut pengertian di atas, bisa ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional menrubah kesadaran para karyawan terhadap masalah dengan menolong mereka melihat permasalahan yang lama menggunakan cara yang baru, serta mendorong, memotivasi, menginspirasi pengikut untuk memberikan usaha ekstra demi menggapai tujuan organisasi.

Secara garis besar kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan WO untuk

mencapai hasil yang luar biasa, dengan membangun kepercayaan, kekaguman, dan keyakinan pada potensi diri mereka.

2.2.2.2 karakteristik / ciri gaya kepemimpinan transformasional

Menurut Indra Haris (2015), terdapat beberapa karakteristik yang dimiliki oleh pemimpin yang memiliki kualitas transformasional, di antaranya:

1. Pengaruh yang ideal (*idealized influence*), yaitu perilaku yang memunculkan emosional dan pengakuan yang kuat dari para pengikut terhadap pemimpin.
2. Pertimbangan individual (*individualized consideration*), yang melibatkan memberikan dukungan, motivasi, dan instruksi kepada para pengikut.
3. Motivasi yang inspirasional (*inspirational motivation*), yang mencakup penyampaian visi yang unik dan menggunakan simbol-simbol agar mengarahkan upaya pengikut.
4. Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), yaitu perilaku yang menaikkan kesadaran pengikut terhadap masalah serta membantu mereka melihat permasalahan dari sudut pandang yang lain.

Sementara itu, menurut Emron Edison et al. (2016, hal. 98-99), terdapat beberapa karakteristik kepemimpinan transformasional, di antaranya:

1. Mempunyai rencana yang jelas, di mana atasan merencanakan perubahan besar yang terarah sesuai dengan visi dan misi, serta strategi organisasi, serta mengkomunikasikannya dengan benar terhadap anggotanya.

2. Kepedulian terhadap anggota, di mana pemimpin peduli terhadap setiap masalah yang dilakukan oleh anggota dan inspirasi serta memberikan perhatian kepada mereka.
3. Memengaruhi anggota, di mana pemimpin mempengaruhi dan membantu anggotanya menuju tujuan yang baik serta menghindari hal-hal yang tidak menghasilkan hasil.
4. Menjaga kekompakan tim, di mana atasan selalu menjaga kekompakan tim dan tidak terjebak dalam pemikiran individu anggotanya.
5. Menghargai perbedaan dan keyakinan, di mana atasan menghargai setiap perbedaan pendapat untuk mencapai tujuan yang lebih baik, serta mengajak semua anggota untuk menghormati perbedaan dan keyakinan tersebut.

2.2.2.3 Indikator gaya kepemimpinan transformasional

Menurut (Indra Kharis, 2015), terdapat beberapa tanda-tanda kepemimpinan transformasional, yakni:

1. Kharisma

Kharisma dianggap sebagai kombinasi daya tarik dan pesona pribadi yang berperan dalam kemampuan luar biasa untuk memperoleh dukungan dan mempromosikan visi dengan antusiasme.

2. Motivasi yang Inspiratif

Motivasi yang menginspirasi menggambarkan atasan yang bersemangat dalam menyampaikan pandangan idealis untuk masa depan organisasinya.

atasan menggunakan kata-kata formal atau simbol-simbol yang bertujuan agar membangkitkan semangat para karyawannya. Atasan menginspirasi para karyawannya untuk memahami pentingnya visi dan misi organisasi, sehingga semua anggota tim merasa terdorong untuk memiliki visi yang sama. Kesamaan visi ini mendorong kolaborasi tim dalam mencapai tujuan jangka panjang dengan optimisme. Dengan demikian, atasan tidak hanya membangkitkan semangat perorangan, tetapi juga semangat kelompok.

3. Stimulasi Intelektual

Stimulasi intelektual menjelaskan kemampuan atasan untuk menyokong karyawannya dalam menyelesaikan masalah lama dengan pendekatan yang terbaharui. Atasan berusaha untuk meningkatkan perhatian dan kesadaran para bawahan terhadap masalah yang dihadapi. Pemimpin juga berusaha mengembangkan kemampuan bawahan dalam menyelesaikan masalah dengan pendekatan atau perspektif yang lain.

4. Perhatian Individual

Perhatian individual menjelaskan bahwa atasan selalu mengawasi karyawan, memperlakukan mereka secara perorangan, memberikan pelatihan, serta nasihat. Atasan mendorong karyawannya agar mengenali kemampuan orang lain. Atasan juga mengarahkan karyawan untuk meningkatkan kelebihan pribadi mereka.

Dengan begitu, pemimpin transformasional mampu menciptakan pengaruh yang kuat dan menginspirasi para pengikutnya, serta merangsang pertumbuhan intelektual dan perhatian individual dalam tim kerja.

2.2.3 Formalisasi pekerjaan

2.2.3.1 Pengertian formalisasi pekerjaan

Robbins and Judge (2014) menjelaskan bahwa formalisasi merujuk pada tingkat kekakuan atau sejauh mana pekerjaan dalam sebuah organisasi diatur menggunakan aturan dan prosedural tertentu.

Bird (2015) menyatakan dalam perusahaan yang diformalisasi, pekerjaan hanya memiliki sedikit kebebasan dalam menentukan apa yang harus dilakukan, kapan harus melakukannya, dan bagaimana melakukannya. Formalisasi mencakup aturan yang ditetapkan secara tertulis maupun tidak tertulis (eksplisit dan implisit). Untuk mengukur tingkat formalisasi, perhatian diberikan pada dokumen resmi organisasi, sikap pegawai terhadap prosedur pekerjaan yang diuraikan, dan peraturan yang ditetapkan. Formalisasi memiliki kepentingan karena membantu mengatur perilaku pegawai, mengurangi keanekaragaman, memfasilitasi koordinasi, dan menghasilkan efisiensi.

Sunarya (2016) menjelaskan bahwa tingkat formalisasi dapat dilihat dari adanya deskripsi pekerjaan yang jelas, banyaknya aturan dan prosedur yang telah ditentukan dengan tegas, serta adanya struktur kerja yang terdefinisi dengan baik dalam suatu organisasi. Dalam situasi di mana tingkat formalisasi rendah, perilaku pekerjaan cenderung tidak

terprogram dengan baik, dan para pekerja memiliki tingkat kebebasan yang lebih besar dalam menjalankan kebijakan dalam pekerjaan mereka. Selain itu, Efilinda dan Ritonga (2014) juga menyatakan bahwa beberapa faktor dapat menyebabkan kegagalan formalisasi, seperti kurang pemahaman terhadap fungsi dan tugas organisasi, tingkat diskresi yang tinggi, kurangnya interaksi personal, tumpang tindih fungsi, serta kekurangan dalam proses rekrutmen yang efektif.

Secara garis besar formalisasi dalam organisasi mengacu pada tingkat keketatan aturan dan prosedur yang membatasi kebebasan karyawan WO dalam melaksanakan pekerjaan mereka, baik aturan yang tertulis maupun tidak tertulis.

2.2.3.2 faktor yang mempengaruhi formalisasi pekerjaan

Formalisasi pekerjaan adalah proses yang dimana mengubah pekerjaan yang awalnya tidak terstruktur menjadi lebih pekerjaan yang lebih terorganisir dan terdefinisi dengan jelas, menurut (Robbins et al., 2017) mengatakan bahwa ada beberapa faktor-faktor yang berpengaruh dalam formalisasi pekerjaan ialah :

1. Pertumbuhan organisasi.

Pertumbuhan organisasi dapat menyebabkan meningkatnya kompleksitas dan ukuran operasi, yang memerlukan formalisasi pekerjaan. Seiring dengan perkembangan organisasi, struktur dan pekerjaan harus didefinisikan dengan lebih jelas untuk memastikan koordinasi dan efisiensi yang lebih baik.

2. Peraturan dan kebijakan.

Adanya peraturan dan kebijakan yang mengatur pekerjaan juga bisa mempengaruhi tingkatan dari formalisasi pekerjaan itu sendiri. Ketika perusahaan memiliki peraturan yang lebih terperinci dan jelas, maka pekerjaan cenderung lebih terstruktur dan formal.

3. Teknologi dan system informasi.

Penggunaan teknologi dan system informasi yang canggih dalam perusahaan dapat mempengaruhi tingkatan formalisasi. Sistem informasi yang baik dapat membantu dalam mengatur dan mengotomatisasi tugas-tugas yang rutin, memastikan koordinasi yang baik antar departemen dan meningkatkan efisiensi.

4. Spesialisasi pekerjaan

Tingkat spesialisasi dalam pekerjaan juga dapat mempengaruhi formalisasi. Semakin tinggi tingkat spesialisasi dalam pekerjaan, maka semakin besar adanya formalisasi pekerjaan untuk memastikan tugas-tugas yang spesifik dan terdefinisi dengan jelas.

5. Lingkungan eksternal

Faktor-faktor eksternal seperti peraturan pemerintah, persaingan industry, dan tren pasar juga dapat mempengaruhi formalisasi, misalnya perusahaan yang diatur ketat oleh undang-undang dan peraturan pemerintah cenderung memiliki formalisasi pekerjaan yang lebih tinggi untuk memenuhi persyaratan hukum.

2.2.3.3 indikator formalisasi pekerjaan

Menurut (Ahmad et al., 2019) formalisasi pekerjaan mempunyai beberapa indikator diantaranya:

1. *Job codification.*

Penelompokan pekerjaan-pekerjaan dalam suatu organisasi ke dalam kategori-kategori tertentu berdasarkan kesamaan tanggung jawab, tugas dan tingkat kompleksitasnya.

2. *Rule observation.*

Pemantauan atau pengamatan aturan-aturan yang berlaku dalam suatu system atau fenomena. Hal ini dapat melibatkan pengamatan terhadap pola-pola hubungan sebab akibat, atau prinsip-prinsip yang mengatur suatu system.

3. *Rule manual.*

Himpunan intruksi atau pedoman yang ditetapkan secara tertulis untuk mengatur suatu proses, aktivitas, atau tugas. Aturan manual digunakan untuk memastikan konsistensi, kepatuhan, dan standar yang diinginkan dalam system atau lingkungan tertentu.

4. *Job descriptions.*

Dokumen yang menjelaskan secara rinci tugas, tanggung jawab, kualifikasi, dan persyaratan yang terkait dengan suatu posisi pekerjaan atau jabatan di dalam suatu organisasi.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kreativitas karyawan.

Menurut (Shally, 2004) & (Bass, 2006), faktor-faktor yang dapat mendorong terwujudnya kreativitas karyawan antara lain: 1) motivasi intrinsik. 2) lingkungan kerja yang mendukung, 3) gaya kepemimpinan, 4) kondisi pekerjaan, 5) keterampilan dan pengetahuan, 6) dukungan organisasi, 7) kebebasan dan otonomi. Dari pendapat tersebut tampak bahwa salah satu hal yang mempengaruhi kreativitas karyawan adalah gaya kepemimpinan. Salah satu bentuk gaya kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan transformasional.

Gaya kepemimpinan transformasional sangat berhubungan dengan kreativitas karyawan. Gaya kepemimpinan ini melibatkan pemimpin yang memiliki visi yang jelas, mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan, serta mendorong mereka untuk berinovasi dan berpikir kreatif.

Ketika seorang pemimpin menggunakan gaya kepemimpinan transformasional, mereka cenderung membangkitkan semangat karyawan untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi dan mempertimbangkan ide-ide baru. Pemimpin ini memberikan contoh yang baik dan mendorong karyawan untuk berani berpikir di luar batasan yang ada, mengambil risiko, dan mencoba pendekatan baru dalam tugas mereka.

Pendapat ini didukung oleh penelitian terdahulu mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kreativitas

karyawan. Hal ini sudah dibuktikan oleh (Wijayanti, 2019) dan (Ikhsan ,2023) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif terhadap kreativitas karyawan. Demikian penelitian yang dilakukan oleh (Abdullah et al,2019) yang mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan.

Pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional mampu merangsang motivasi intrinsik karyawan, meningkatkan kepercayaan diri, dan memfasilitasi lingkungan yang mendukung inovasi dan eksperimen dari para karyawan.

2.3.2 Hubungan Antara Formalisasi Pekerjaan Dengan Kreativitas Karyawan.

Shally (2004) dan Bass (2006) menyatakan bahwa kondisi pekerjaan juga ikut mendorong terwujudnya kreativitas karyawan termasuk disini adalah formalisasi pekerjaan. Formalisasi pekerjaan mengacu pada sejauh mana tugas dan tanggung jawab karyawan diatur, terstruktur, dan dijelaskan dengan jelas dalam suatu organisasi.

Namun, penting untuk dicatat bahwa formalisasi pekerjaan yang berlebihan atau terlalu kaku juga dapat menghambat kreativitas. Terlalu banyak aturan dan pembatasan dapat membuat karyawan merasa terkekang dan kurang termotivasi untuk berinovasi. Oleh sebab itu, penting untuk mencapai kesetaraan antara formalisasi yang diperlukan serta memberikan ruang bagi fleksibilitas dan eksplorasi ide-ide baru.

Pendapat tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan (Ma, 2020), dan (Ziqing et al., 2015) yang mengatakan bahwa formalisasi pekerjaan dapat mempengaruhi kreativitas karyawan sesuai dengan tingkatan dari formalisasi itu sendiri. Hasil penelitian ini bersifat terbuka, artinya bisa berpengaruh positif maupun negatif terhadap kreatifitas pekerjaan. sedangkan penelitian yg dilakukan damanpour, fariborz (1991) dan adler, et al, (1996) menyatakan bahwa formalisasi pekerjaan berpengaruh positif signifikan terhadap kreativitas kerja karyawan.

2.4 Hipotesis Penelitian

Dari data diatas maka dapat di ketahui hipotesis dari penelitian ini yaitu:

- H1: gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kreativitas karyawan WO di Jombang
- H2: formalisasi pekerjaan berpengaruh sigifikan terhadap kreativitas karyawan WO di Jombang