
Authentic Leadership, Komitmen Afektif dan Job Resourcefulness dalam Membentuk Kreatifitas dan Kinerja Pegawai Bank Syariah di Indonesia

Ahmad Adriansyah

STIE Indonesia Banking School

ahmad.adriansyah@ibs.ac.id

Abstract

Islamic Bank in Indonesia has stagnated in terms of market share growth. One important factor in improving organizational performance is the performance of its employees. Employee performance can be improved by increasing creativity. Creative employees will have better performance. Creativity is increased if the employee has high affective commitment, has a job resourcefulness, and has an authentic leadership style leader. The data used are employees of Sharia Commercial Banks (BUS) and Sharia Business Units (UUS) in Indonesia. There were 56 respondents from 5 BUS and 3 UUS. The test results show that the research measuring instrument is valid and reliable. Tests using Structural Equation Modeling (SEM) variance-based methods and tested with the SmartPLS 3.0 application. The results revealed that authentic leadership affects affective commitment and job resourcefulness of employees. Affective commitment and job resourcefulness of employees affect creativity. Creativity itself affects the performance of employees. The only hypothesis that is rejected is authentic leadership that does not directly affect creativity.

Keywords: *Islamic Bank, Employee performance, Creativity, Affective commitment, Job Resourcefulness, Authentic Leadership*

Abstrak

Kondisi kinerja bank syariah di Indonesia mengalami stagnansi dalam hal pertumbuhan pangsa pasarnya. Salah satu faktor penting dalam membentuk kinerja organisasi adalah kinerja dari para pegawainya. Kinerja pegawai dapat ditingkatkan dengan meningkatkan kreativitasnya. Pegawai yang kreatif akan memiliki kinerja yang lebih baik. Kreativitas meningkat jika pegawai memiliki komitmen afektif yang tinggi, memiliki job resourcefulness, serta memiliki leader yang bergaya authentic leadership. Data yang digunakan adalah pegawai dari Bank Umum Syariah (BUS) dan Unit Usaha Syariah (UUS) di Indonesia. Didapat 56 responden yang berasal dari 5 BUS dan 3 UUS. Hasil pengujian mengungkapkan bahwa alat ukur penelitian valid dan reliabel. Pengujian menggunakan metode Structural Equation Modelling (SEM) berbasis varian, dan diuji dengan aplikasi SmartPLS 3.0. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa *authentic leadership* mempengaruhi komitmen afektif dan *job resourcefulness* pegawai. Komitmen afektif dan *job resourcefulness* pegawai mempengaruhi kreatifitas. Kreatifitas sendiri mempengaruhi kinerja dari pegawai. Satu-satunya hipotesis yang ditolak adalah *authentic leadership* yang tidak mempengaruhi kreatifitas secara langsung.

Kata Kunci: *Bank Syariah, Kinerja pegawai, Kreatifitas, Komitmen afektif, Job Resourcefulness, Authentic Leadership.*

1. Pendahuluan

Salah satu bagian penting pada sistem perekonomian nasional adalah sistem keuangan nasional. Sistem keuangan ini berperan sebagai unit yang menjadi intermediasi antara industri, masyarakat serta komponen bangsa lainnya. Salah satu industri yang terpenting dalam system keuangan ini adalah industri perbankan (UU no 21, 2011). Industri perbankan di Indonesia tunduk pada Undang-undang (UU) Perbankan no 10 tahun 1998. Pada UU ini diatur bahwa jenis bank berdasarkan prinsip dasar operasionalnya dibagi 2 menjadi Bank Konvensional dan Bank Syariah. Baik bank konvensional maupun bank Syariah dapat berbentuk Bank Umum maupun Bank Perkreditan Rakyat (BPR), bisa menjadi bank devisa bisa tidak.

Sebagai bank yang lebih muda dari bank konvensional, Bank Syariah mendapatkan beberapa keistimewaan dari regulator untuk dapat tumbuh pesat. Misalnya adalah bank Syariah dapat tumbuh dulu sebagai Unit Usaha Syariah sebagai bagian dari bank konvensional. Setelah dinilai cukup kuat dapat dilakukan spin off terhadap UUS tersebut. Perkembangan bank Syariah di Indonesia baru dimulai tahun 1990, saat bank Muamalat, sebagai bank Syariah pertama berdiri. Sejak dua dekade, perkembangan bank Syariah dinilai cukup baik. Saat ini sudah berdiri 14 Bank Umum Syariah, 20 Unit Usaha Syariah dan 167 BPR Syariah. Stabilitas bank Syariah juga dinilai cukup baik (OJK 2018).

Terdapat satu catatan yang kurang mengembirakan, yakni kontribusi bank Syariah relatif masih

bergerak di kisaran 5% dari total industri perbankan (OJK, 2017). Hal ini menjadi tantangan bagi seluruh pelaku di industri bank Syariah. Kondisi ini yang menjadi dasar untuk melakukan riset di industri bank Syariah di Indonesia. Jika dibandingkan dengan UUS dan BPRS, Bank Umum Syariah masih menguasai market share di industri perbankan Syariah. Bank Umum Syariah memiliki proporsi sebesar 69,5%, UUS sebesar 28%, sedangkan BPRS hanya 2,5%. Hal ini menjadi dasar peneliti untuk melakukan riset pada Bank Umum Syariah dan UUS. BPRS tidak menjadi obyek penelitian ini.

Kinerja dari suatu organisasi sangat ditentukan oleh kinerja dari SDM nya. Banyak peneliti maupun praktisi yang menempatkan manusia sebagai sumber daya terpenting organisasi. Perusahaan hendaknya menomersatukan pegawainya dibandingkan hal-hal lainnya (Pfeffer & Veiga, 1999). Orman (2019) mengatakan bahwa, faktor pegawai adalah yang terpenting, baru kemudian faktor yang terkait dengan uang, baru faktor-faktor lainnya. Beck (2017) mengatakan bahwa jika kinerja pegawai baik, maka yang lain akan mengikuti.

Kinerja pegawai sendiri dapat dipengaruhi oleh banyak sekali faktor. Faktor pertama adalah faktor-faktor demografik yang bersifat individualistik seperti usia, jenis kelamin, kondisi fisik, ras atau etnis serta kapabilitas dan pengalaman yang dimiliki pegawai. Faktor kedua adalah faktor organisasi, seperti budaya organisasi, dukungan organisasi, kepemimpinan dan kondisi fisik ruang kerja (Robbins & Judge, 2018). Jika dikaitkan dengan kondisi bank Syariah di Indonesia saat ini, salah satu permasalahan yang dihadapi terkait dengan inovasi produk. Bank Syariah sebenarnya sudah mulai mengembangkan produk-produk baru seperti produk berbasis rhan dan ijarah, namun belum diterima dengan baik oleh masyarakat (OJK, 2017). Hal ini menjadi tantangan bagi industri untuk mengkreasi produk inovatif yang diterima pasar.

Bahan baku untuk menghasilkan kinerja pada umumnya maupun kinerja inovasi pada khususnya adalah kreatifitas pegawai (Semedo et al, 2016). Pegawai yang memiliki kreatifitas akan menghasilkan kinerja lebih baik. Pegawai yang memiliki kreativitas memiliki ide-ide maupun perspektif yang baru yang akan membantu proses kerja. Kreatifitas sendiri dapat dibentuk oleh beberapa hal. Yang pertama adalah komitmen afektif dari pegawai (Semedo et al, 2016). Pegawai-pegawai yang mengikatkan dirinya terhadap organisasi karena sang pegawai senang dengan kondisi organisasi, akan lebih terbuka fikirannya untuk menemukan hal-hal baru. Sebaliknya pegawai yang tidak merasa nyaman dengan organisasi, akan tertutup fikirannya.

Selain komitmen afektif, kondisi job resourcefulness yang dimiliki pegawai juga akan mening-

katkan kreatifitasnya. Pegawai yang memiliki job resourcefulness yang tinggi akan memiliki kepercayaan diri yang tinggi, sehingga membuatnya percaya akan kemampuan dirinya. Kondisi ini akan mendorong munculnya kreatifitas (Semedo et al, 2016). Faktor ketiga yang dapat membentuk kreatifitas adalah kepemimpinan authentic. Pemimpin yang authentic memberikan kepercayaan dan penghargaan yang tinggi kepada bawahannya (Semedo et al, 2016). Pemimpin ini juga mendorong terjadinya komunikasi yang berimbang, sehingga akan merangsang bawahan untuk kreatif.

Selain mempengaruhi kreatifitas pegawai kepemimpinan authentic juga merupakan faktor penting dalam membentuk komitmen afektif pegawai (Semedo et al, 2016). Sifat manusia yang ingin originalitas dari pemimpinnya, ingin dihargai dan bisa berkomunikasi dengan atasannya, membuat bawahan menjadi senang dan akhirnya berkomitmen terhadap perusahaan. Kepemimpinan authentic juga bercirikan pemimpin yang memahami perasaan bawahannya. Semua hal di atas akan membentuk komitmen afektif bawahan.

Kepemimpinan authentic juga dapat membentuk bawahan memiliki job resourcefulness (Semedo et al, 2016). Selain menimbulkan perasaan senang, penghargaan dari pemimpin akan membentuk kepercayaan diri dari bawahannya. Kepemimpinan authentic juga akan memberikan feedback untuk pengembangan bagi para bawahannya, walaupun feedback tersebut dirasa pahit bagi sang bawahan.

2. Tinjauan Pustaka

Salah dasar melakukan penelitian adalah memahami variable-variabel yang diteliti, obyek penelitian dan metode metodologi dalam melakukan riset. Pada bagian ini akan dibahas mengenai variable-variabel penelitian serta obyek penelitian. Uraian mengenai metodologi akan disampaikan pada bagian berikutnya.

2.1 Perbankan Syariah di Indonesia

Industri perbankan di Indonesia diatur dan berdasarkan Undang-undang (UU) Perbankan no 10 tahun 1998. Pada UU ini disampaikan bahwa berdasarkan prinsip dasar operasionalnya, secara umum bank dibagi menjadi 2 kelompok besar. Yang pertama adalah bank konvensional, yang sudah beroperasi sejak tahun 1800an, serta bank Syariah yang baru berdiri tahun 1990. Dalam dunia internasional istilah bank Syariah lebih dikenal sebagai bank islam. Dalam UU Perbankan no 10 tahun 1998 (halaman 4), Prinsip Syariah adalah "aturan perjanjian berdasarkan hukum Islam antara bank dengan pihak lain untuk menyimpan dana dan atau pembiayaan kegiatan usaha, atau kegiatan lainnya yang dinyatakan sesuai dengan syariah, antara lain pembiayaan berdasarkan prinsip bagi hasil (mudharabah), pembiayaan berdasarkan prinsip

penyertaan modal (musharakah), prinsip jual beli barang dengan memperoleh keuntungan (murabahah), atau pembiayaan barang modal berdasarkan prinsip sewa murni tanpa pilihan (ijarah), atau dengan adanya pilihan pemindahan kepemilikan atas barang yang disewa dari pihak bank oleh pihak lain (ijarah wa iqtina)”.

Perkembangan Bank Syariah di Indonesia sebenarnya baik dan cukup pesat. Jika di tahun 1990 hanya ada 1 BUS, namun saat ini sudah terdapat 14 BUS, 20 Unit Usaha Syariah dan 167 BPR Syariah. Disisi lain, regulator menilai stabilitas bank Syariah cukup baik (OJK 2018). Namun demikian baik regulator maupun praktisi menyadari bahwa pertumbuhan bank Syariah relative stagnan, di angka 5% dibandingkan bank secara keseluruhan. Karena itu penelitian-penelitian pada bank Syariah harus terus dilakukan.

Seperti bank konvensional bank Syariah dapat berbentuk Bank Umum dan dapat berbentuk Bank Perkreditan Rakyat (BPR). Namun bank Syariah sudah dapat beroperasi walaupun belum berbentuk perusahaan. Bank Syariah bisa berbentuk Unit usaha Syariah, yang menjadi unit organisasi bagian dari Bank konvensional. Dalam kondisi Indonesia saat ini, pangsa pasar bank Syariah didominasi oleh Bank Umum Syariah (BUS) yakni sebesar 69,5%. Diikuti oleh UUS yang sebesar 28%, dan BPRS sebesar 2,5%. Kondisi ini yang menjadi alasan peneliti untuk memilih BUS dan UUS sebagai obyek penelitian, bukan BPRS.

Kinerja Pegawai

Tujuan direkrutnya pegawai adalah untuk menghasilkan output yang dibutuhkan perusahaan. Dalam kesehariannya, pegawai tersebut menampilkan perilaku tertentu yang tujuannya sesuai dengan tujuan perusahaan (Semedo et al, 2016). Jika perilaku dan hasil kerjanya tidak sesuai dengan tujuan perusahaan, bisa karena jumlahnya kurang, ataupun kualitasnya kurang, maka pekerja tersebut dinilai tidak memiliki kinerja yang baik. Pengukuran kinerja pegawai dulunya hanya focus pada hasil kerjanya saja, khususnya yang terdapat pada job description masing-masing pekerja. Pengukuran kinerja seperti ini disebut pengukuran in-role performance (Semedo et al, 2016) atau task performance (Robbins & Judge, 2018). Misalnya seorang kasir bank tugas utamanya adalah melakukan transaksi keuangan dengan nasabah di kantor cabang. Selama kasir tersebut menyelesaikan tugas bertransaksi keuangan dengan nasabah, maka dia dinilai memiliki kinerja yang baik.

Dalam perkembangannya, pengukuran kinerja mulai berkembang terhadap hal-hal lainnya, melebihi job description. Robbins dan Judge (2018) mengungkapkan dua hal lainnya yakni peran pegawai sebagai “warga” perusahaan (citizenship) dan pegawai yang harus menghindari

perilaku kontra produktif. Perilaku sebagai “warga” perusahaan misalnya pegawai yang mau membantu pegawai lain, walaupun tanpa diminta, tidak satu unit organisasi dan tidak terdapat pada job descriptionnya. Menghindari perilaku kontra produktif misalnya adalah menteror pegawai unit lain atau menghina karya unit lain. Semedo et al (2016) menggunakan dua kinerja dalam penelitiannya yakni kinerja yang terkait dengan role pekerja (job description), serta kinerja yang terkait dengan perilaku dan hasil kerja pegawai yang terkait dengan inovasi. Inovasi sendiri sebenarnya dapat juga dimasukkan sebagai salah satu job description, namun bukan merupakan job description utama. Kecuali unit kerja yang memang pekerjaan utamanya adalah meneliti dan mengembangkan hal-hal yang baru. Misalnya unit kerja pemasaran, yang memiliki tugas menjual produk perusahaan. Hasil kerja penjualannya merupakan in role performance, sedangkan hasil inovasi pemasarannya adalah kinerja inovasinya.

Pengukuran kinerja yang dilakukan Semedo et al (2016) cocok dilakukan untuk konteks penelitian pada industry yang membutuhkan inovasi-inovasi baru. Penelitian ini meneliti pada industry bank Syariah di Indonesia yang dinilai memiliki kinerja pertumbuhan cukup baik namun cenderung stagnan. Regulator (OJK, 2017) juga mengatakan inovasi produk yang dilakukan bank Syariah sudah berjalan namun belum terlalu diterima pasar. Untuk itu bank Syariah perlu melakukan inovasi-inovasi yang lebih baik lagi.

Kreatifitas Pegawai

Konsep kreatifitas pegawai merupakan konsep yang menarik bagi peneliti dan para praktisi bidang manajemen dan psikologi (Joo & Bennet III, 2018). Kreatifitas ini merupakan konsep yang penting karena terbukti mampu menghasilkan kinerja pegawai yang lebih baik (Semedo et al, 2016). Selain itu kreatifitas pegawai juga merupakan sumber kesuksesan organisasi, sumber keunggulan kompetitif, serta dianggap sebagai basis penciptaan inovasi (Sue-Chan & Hempel, 2016). Kreatifitas didefinisikan cukup beragam oleh para peneliti. Salah satu kelompok peneliti mengungkapkan kreatifitas sebagai penciptaan sesuatu yang baru, sebagai yang pertama kali muncul di organisasi, yang berdampak besar terhadap perubahan di organisasi (Woodman et al, 2016). Definisi ini lebih mengarah pada hasil dari suatu proses penciptaan.

Definisi lain mengatakan adalah proses produksi dari ide-ide dan solusi-solusi baru sesuai karakteristik individu dan terkait dengan perusahaan tempat pegawai tertentu bekerja (Binnewies et al, 2008). Definisi ini juga menekankan pada proses penciptaan sesuatu yang baru di perusahaan. Namun definisi ini menekankan peran dari karakteristik pegawai. Definisi lainnya mengatakan bahwa ada-

lah kemampuan pegawai untuk menemukan membuat ide-ide yang baru dan dapat berguna bagi perusahaan (Robbins & Judge, 2018). Definisi ini menekankan pada kapasitas dari seorang pegawai. Kesamaannya dengan definisi di atas adalah, sama-sama terkait dengan penciptaan sesuatu yang baru dari pegawai. Definisi ketiga ini yang akan digunakan pada penelitian ini.

Kreatifitas adalah kemampuan pegawai yang dibentuk dari proses-proses sebelumnya. Pengetahuan-pengetahuan tersebut didapat pegawai dari kondisi eksternal baru seperti teknologi, produk-produk yang dimiliki pesaing maupun kondisi internal seperti mempelajari ide-ide baru yang pernah diimplementasikan perusahaan (Zhou & George, 2001). Kreatifitas pegawai dapat dipengaruhi oleh banyak factor. Salah satu peneliti mengungkapkan bahwa kreatifitas pegawai dipengaruhi oleh aktifitas inovasi di suatu perusahaan, baik inovasi eksploratif maupun inovasi eksploitatif (Hong et al, 2018). Inovasi yang ada menjadi sumber inspirasi bagi pegawai untuk menciptakan sesuatu yang baru. Hal ini sejalan dengan Zhou dan George, (2001).

Tiga faktor lainnya diantaranya adalah komitmen afektif, job resourcefulness dan kepemimpinan otentik (Semedo et al, 2016). Pegawai yang mengikatkan dirinya terhadap organisasi karena rasa sukanya akan lebih mudah untuk berkreasi. Pegawai yang memiliki keyakinan diri bahwa dirinya mampu dan cukup cerdas juga akan lebih mudah memiliki kreatifitas. Demikian juga dengan kepemimpinan otentik. Salah satu gaya kepemimpinan otentik adalah memiliki hubungan yang tulus, apa adanya dengan bawahannya. Hubungan yang baik akan merangsang pegawai untuk bisa berkreasi.

Komitmen Afektif pegawai

Komitmen pegawai merupakan faktor penting yang wajib dimiliki oleh pegawai (Amstrong, 2014). Dikatakan bahwa salah satu sumber kemajuan industri Jepang karena pegawainya memiliki komitmen tinggi sehingga dapat bekerja tanpa perlu control dari luar dirinya. Definisi komitmen dari seorang pegawai terkait dengan seberapa dalam pegawai tersebut terlibat pekerjaan dan perusahaan tempatnya bekerja (Muthuveloo & Rose, 2005). Kedua peneliti ini juga membedakan antara komitmen pegawai terhadap organisasi dengan komitmen pegawai terhadap pekerjaannya maupun terhadap profesinya. Penelitian ini focus pada komitmen pegawai terhadap organisasinya. Sebagai contoh bank Syariah XYZ merubah dirinya menjadi bank konvensional. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan memilih tetap menjadi pegawai di bank konvensional XYZ, sedangkan pegawai yang lebih komit pada

profesinya sebagai banker bank Syariah, akan memilih meninggalkan bank konvensional XYZ untuk bergabung dengan bank Syariah lainnya.

Dilihat dari sumber pegawai memiliki komitmen, komitmen organisasi terdiri dari tiga jenis. Ketiga komitmen tersebut adalah komitmen afektif, komitmen continuance dan komitmen normative. Komitmen afektif adalah komitmen yang muncul karena pegawai merasa senang bekerja di perusahaannya. Komitmen continuance adalah komitmen yang muncul karena pegawai merasa secara kalkulatif, kelangsungan hidupnya lebih aman jika tetap bekerja di perusahaan tempanya bekerja. Dasar perhitungan komitmen continuance adalah perhitungan untung-rugi jika tetap bekerja atau keluar dari perusahaan. Komitmen normative adalah komitmen yang terbentuk karena pegawai ingin menjaga norma yang diyakininya benar. Misalnya pegawai menilai bahwa norma kesetiaan adalah norma yang baik. Pegawai tersebut akan memiliki komitmen karena dia tidak ingin melanggar norma kesetiaan.

Ketiga jenis komitmen di atas (afektif, continuance dan normative), diperlakukan berbeda oleh para peneliti. Sebagian peneliti menggunakan ketiga komitmen di atas sebagai variable (misalnya Meyer dan Allen, 1991; Al-Bdour et al, 2010; Chun et al, 2013), sebagian peneliti menjadikan ketiga jenis komitmen tersebut sebagai dimensi dari komitmen organisasi (Bushra et al, 2011, Fu & Deshpande, 2014), sebagian lagi menggunakan ketiga jenis komitmen tersebut sebagai item-item pengukuran variable komitmen organisasi (Heng et al, 2014). Penelitian ini mengikuti kelompok peneliti pertama, dimana masing-masing jenis komitmen merupakan sebagai variable penelitian. Komitmen yang dipergunakan pada penelitian ini adalah komitmen afektif. Pemilihan komitmen afektif karena penelitian ini ingin melihat dampak komitmen terhadap kreatifitas pegawai. Kreatifitas akan lebih berkembang jika pegawai merasa senang bekerja di perusahaannya (Semedo et al, 2016).

Kepemimpinan Otentik

Teori kepemimpinan sudah berkembang sejak waktu sangat lama. Teori-teori awal kepemimpinan berpusat pada pencarian ciri-ciri dari seorang pemimpin yang berkembang di tahun 1940-an. Selanjutnya berkembang teori perilaku yang dimulai tahun 1960-an. Pada perkembangannya juga muncul teori-teori kepemimpinan kontemporer seperti kepemimpinan situasional dan interaktif (Robbins & Judge, 2018). Kepemimpinan sendiri didefinisikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi grup atau unit kerja tertentu dalam rangka mencapai tujuan unit organisasi dan visi misi perusahaan secara umum (Robbins & Judge, 2018). Kepem-

impinan sendiri sebenarnya bisa bersifat formal, namun juga bisa bersifat informal. Pemimpin formal di perusahaan adalah manajer yang ditunjuk perusahaan secara formal. Namun dalam kenyataannya, bisa saja anggota tim yang lebih senior dan bereputasi lebih diikuti anggota tim dibandingkan manajer mereka.

Kepemimpinan mempunyai banyak sekali teori yang telah diungkapkan para ahli. Dari mulai kepemimpinan transformasional-transaksional, kepemimpinan kharismatik, kepemimpinan spiritual, Leader Member Exchange, kepemimpinan otokrasi, servant leadership serta kepemimpinan otentik (Robbins & Judge, 2018). Salah satu praktisi senior yang mengungkapkan peran penting kepemimpinan otentik adalah Mike Ullman, CEO dari JCPenny Amerika. Dia mengatakan seorang pemimpin tidak boleh hanya mementingkan dirinya sendiri, dan mengabaikan perasaan dan kepentingan anggotanya. Pemimpin juga harus mampu jujur, bersikap apa adanya kepada anggotanya, dan mau mendengarkan masukan dari para bawahannya (Robbins & Judge, 2018).

Dibandingkan dengan teori kepemimpinan lainnya, kepemimpinan otentik ini masih relatif dan belum terlalu banyak diteliti (Robbins & Judge, 2018). Sehingga dibutuhkan banyak penelitian untuk mempelajari kepemimpinan ini. Kepemimpinan otentik ini merupakan perilaku pemimpin yang mengkombinasikan dua hal yakni, memperhatikan kondisi psikologi yang positif dan mempertimbangkan aspek moral internal dirinya. Pemimpin otentik akan menjaga komunikasi yang berimbang dengan bawahannya, dengan memperhatikan transparansi dan perasaan bawahannya. Kepemimpinan otentik akan membuat bawahan untuk lebih berkembang (Walumbwa et al, 2008).

Semedo et al (2016) mengungkapkan bahwa kepemimpinan otentik memiliki empat dimensi yakni: dimensi self-awareness, dimensi relational transparency, dimensi Moral internal perspective dan dimensi balanced processing. Dimensi self awareness artinya pemimpin tidak merasa benar sendiri dan bertindak bukan hanya untuk dirinya sendiri. Dimensi relational transparency artinya pemimpin berkomunikasi secara terbuka dan apa adanya. Dimensi Moral internal perspective artinya pemimpin mampu memberikan contoh untuk dapat memegang system nilai yang diyakininya. Dimensi Balanced processing artinya pemimpin dapat mengambil keputusan secara berimbang. Kepemimpinan otentik ini merupakan konstruk yang penting karena mampu meningkatkan komitmen afektif pegawai, kreatifitas pegawai dan job resourcefulness. Kepemimpinan otentik ini akan meningkatkan hasil kerja para bawahan, dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi (Semedo et al, 2016).

Job Resourcefulness

Job resourcefulness adalah kemampuan pegawai dalam menghadapi berbagai tantangan pekerjaan, berusaha untuk mengatasinya, untuk menuntaskan target pribadinya serta target perusahaan (Licata et al, 2003). Pendekatan yang dilakukan kelompok peneliti ini menggunakan teori kepribadian dari ilmu psikologi, yakni big five personality. Dari lima karakteristik kepribadian, Licata et al (2013) menggunakan kepribadian conscientiousness dan openness to experience. Pegawai yang memiliki kedua kepribadian tersebut akan bersikap proaktif dalam bekerja, mau mengembangkan diri serta terbuka terhadap sesuatu yang baru bagi dirinya. Job resourcefulness merupakan konstruk yang penting karena dapat membentuk kreatifitas pegawai dan pada akhirnya membentuk kinerja pegawai (Semedo et al, 2016). Namun demikian konstruk ini belum banyak diteliti. Penelitian ini bertujuan mempelajari konstruk ini dan menambah pemahaman peneliti terhadap job resourcefulness.

3. Metode Penelitian

3.1 Pengembangan Hipotesis

Penelitian ini menggunakan hasil dari penelitian-penelitian sebelumnya, yang mempelajari variable-variabel yang selaras dengan penelitian ini. Hipotesis yang dibentuk pada penelitian ini dibuat berdasarkan hasil-hasil penelitian empiris yang telah dipublikasikan yang bisa didapat oleh peneliti.

3.2 Authentic leadership mempengaruhi komitmen afektif

Penelitian yang dilakukan Semedo et al (2016) mengungkapkan peran penting Authentic leadership mempengaruhi komitmen afektif. Penelitian ini dilakukan diberbagai perusahaan di negara Cape Verdean, benua Afrika. Penelitian lain dilakukan pada konteks perawat di negara Kanada. Penelitian ini juga menemukan peran penting authentic leadership dalam membentuk komitmen afektif (Smith et al, 2019). Penelitian di industry kesehatan lain dilakukan pada pegawai rumah sakit di Karachi, Pakistan juga menemukan hasil yang sama (Qureshi et al, 2018). Penelitian berikutnya dilakukan di pada konteks pegawai Small Medium Enterprise, Portugal. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepemimpinan authentic akan membentuk komitmen afektif (Ribeiro, Gomes, Kurian, 2018). Penelitian Kalay et al (2018) pada profesi anuntansi yang bekerja di Kantor Akuntan Publik Israel (2018) juga menemukan peran penting Authentic Leadership terhadap komitmen afektif bawahannya. Penelitian Adigüzel dan Kuloğlu (2019) juga membuktikan peran penting kepemimpinan otentik terhadap pekerja kerah putih di

Turki.

Komitmen sendiri terdiri dari 3 jenis yakni komitmen afektif, komitmen normative dan komitmen continuance (Allen & Meyer, 1990). Dari ketiga komitmen ini, komitmen afektif adalah komitmen yang paling mempengaruhi perilaku individu (Semedo et al, 2016). Apalagi dalam konteks kreatifitas dan inovasi yang membutuhkan kondisi individu yang bahagia dan tidak tertekan. Kepemimpinan otentik juga menekankan pada kualitas hubungan antara pemimpin dan anggotanya. Pemimpin otentik akan menjaga sikapnya sesuai kondisi emosi anggotanya. Dengan demikian, secara logika, pemimpin otentik akan membuat bawahannya merasa dihargai dan bahagia. Pada akhirnya bawahan akan memiliki komitmen yang tinggi, khususnya komitmen afektif.

Hipotesis 1: Authentic leadership mempengaruhi komitmen afektif pegawai

3.3 Authentic leadership mempengaruhi job resourcefulness

Penelitian yang dilakukan Semedo et al (2016) mengungkapkan peran penting Authentic leadership mempengaruhi job resourcefulness. Berbeda dengan pengaruh Authentic leadership terhadap komitmen afektif yang telah diteliti dalam berbagai konteks, pengaruh Authentic leadership terhadap job resourcefulness belum banyak dilakukan.

Salah satu ciri dari pegawai yang memiliki job resourcefulness yang tinggi adalah keinginannya untuk terus berkembang. Disisi lain salah satu ciri kepemimpinan otentik adalah mengatakan sesuatu yang benar, walaupun kurang mengenakkan. Ini adalah bentuk feedback dari pemimpin kepada bawahannya. Dan untuk pegawai yang ingin berkembang, feedback, seburuk apapun, akan meningkatkan keinginannya untuk terus berkembang.

Hipotesis 2: Authentic leadership mempengaruhi job resourcefulness pegawai

3.4 Authentic leadership mempengaruhi kreatifitas

Kreatifitas pegawai sendiri dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal dari pegawai. Selain berasal dari bakat, faktor eksternal seperti kepemimpinan dibuktikan mempengaruhi kreatifitas pegawai. Kepemimpinan yang dinilai mendukung dan memberi kepercayaan bagi bawahan akan menjadi kondisi yang dapat menunjang munculnya ide kreatif.

Penelitian yang dilakukan Semedo et al (2016) mengungkapkan peran penting Authentic leadership mempengaruhi kreatifitas pegawai. Penelitian ini dilakukan di Afrika. Penelitian lain juga menghasilkan temuan. yang sejalan. Ribeiro, Du-

arte, Filipe (2018) mengungkapkan bahwa pada pekerja Small Medium Enterprise di Portugal, authentic leadership mempengaruhi kreatifitas pegawai. Hasil serupa juga ditunjukkan oleh Alzghoul et al (2018).

Hipotesis 3: Authentic leadership mempengaruhi kreatifitas pegawai

3.5 Komitmen afektif mempengaruhi kreatifitas

Secara umum kondisi kerja yang memiliki pegawai-pegawai yang berkomitmen tinggi akan meningkatkan kreatifitas pegawai (Chang et al, 2014). Dalam level individu, penelitian yang dilakukan Semedo et al (2016) mengungkapkan peran penting komitmen afektif pegawai tertentu mempengaruhi kreatifitas pegawai tersebut. Hasil yang sejalan juga dibuktikan oleh Sousa dan Coelho (2011). Penelitian mereka berdua dilakukan pada konteks pegawai frontliner bank di Portugis. Penelitian lain mengungkapkan komitmen afektif mempengaruhi penciptaan pengetahuan baru, sebagai salah satu bentuk kreatifitas (Camelo-Ordaz et al, 2011).

Pegawai yang memiliki komitmen tinggi, akan memiliki mindset untuk tetap berkarir di perusahaannya sekarang. Dengan demikian pegawai akan cenderung memiliki waktu, kesempatan dan pengetahuan untuk melakukan kreatifitasnya. Apalagi pegawai tersebut memiliki perasaan senang bekerja di perusahaan tersebut. Kedua kondisi di atas akan menjadi kondisi yang dapat meningkatkan kreatifitas pegawai.

Hipotesis 4: Komitmen afektif mempengaruhi kreatifitas pegawai

3.6 Job resourcefulness mempengaruhi kreatifitas

Penelitian yang dilakukan Semedo et al (2016) mengungkapkan peran penting job resourcefulness dalam mempengaruhi kreatifitas pegawai. Salah satu ciri dari pegawai yang memiliki job resourcefulness adalah rasa ingin tahu yang besar, sehingga pegawai tersebut akan memiliki keinginan untuk meningkatkan pengetahuannya dan kreatifitasnya. Kondisi ini yang menjadi dasar penyusunan hipotesis di bawah ini.

Hipotesis 5: Job resourcefulness mempengaruhi kreatifitas pegawai

3.7 Kreatifitas mempengaruhi kinerja pegawai

Penelitian yang dilakukan Semedo et al (2016) mengungkapkan peran penting kreatifitas pegawai mempengaruhi kinerjanya. Hasil penelitian lain juga mengungkapkan hasil yang sama. Kreatifitas pegawai mempengaruhi kinerja pegawai Small Medium Enterprise di Portugal (Ribeiro, Duarte, Filipe, 2018). belum dilihat oleh pegawai-pegawai lainnya. Ide kreatif memang tidak otomatis

menghasilkan sesuatu sesuai yang direncanakan, namun secara umum akan meningkatkan kualitas kerja pegawai.

Hipotesis 6: Kreatifitas mempengaruhi kinerja pegawai Secara konseptual dapat dilihat pada gambar 3.1.

Sampel penelitian ditentukan secara purposive, yakni dilakukan terhadap Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah. Pemilihan bank Syariah karena perkembangan bank Syariah dinilai relative stagnan, jika dibandingkan dengan bank umum. Pemilihan Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah adalah karena BUS dan UUS paling dominan menguasai industry perbankan Syariah dibandingkan BPRS. Seluruh bank umum Syariah akan dijadikan sampel penelitian, sehingga terdiri dari 14 bank umum Syariah dan 20 Unit Usaha Syariah.

Unit analisis penelitian adalah para pegawai bank umum Syariah. Pegawai haruslah pegawai tetap yang telah memiliki pengalaman 1 tahun kerja. Diharapkan responden sudah memiliki data yang memadai sebagai sampel penelitian.

Pengolahan data akan dilakukan dengan metode pengujian *Struktural Equation Modelling* (SEM) berbasis varian. Pengujian dengan SEM ini sesuai dengan model penelitian, karena model penelitian memiliki variabel intervening. Pengolahan akan dilakukan dengan menggunakan aplikasi Smart PLS 3.0. Dengan menggunakan metode pengujian ini, maka jumlah sampel minimal adalah 30 sampel. Pengujian signifikansi menggunakan tingkat kepercayaan (α) minimal 5%.

Alat Ukur

Alat ukur pada penelitian ini dikembangkan dari penelitian-penelitian sebelumnya. Pemilihan alat ukur disesuaikan dengan model penelitian. Alat ukur penelitian tersebut terdiri dari 5 buah alat ukur. Sebelum digunakan untuk menguji hipotesis, alat ukur harus memenuhi kaidah validitas dan reli-

abilitas. Item valid adalah item yang mempunyai loading minimal 0,5. Variabel yang reliabel adalah variable yang memiliki skor *Average Variance Extracted* (AVE) minimal 0,5 dan memiliki skor *Composite Reliability* (CR) minimal 0,7. Kaidah metodologi ini mengikuti Hair et al (2006).

3.9 Alat ukur Kreatifitas

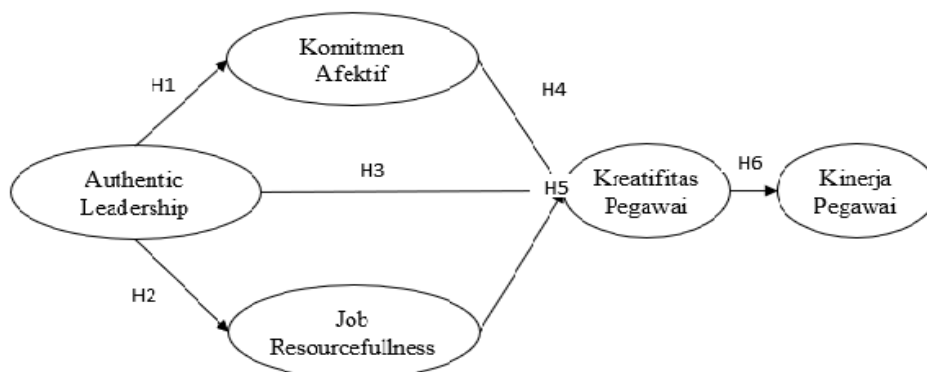
- Alat ukur ini mengadopsi dan memodifikasi penelitian Zhou and George (2001), yaitu:
- Saya pernah mengusulkan cara baru dalam menuntaskan pekerjaan.
- Saya senang mempelajari metode kerja atau alat bantu kerja terbaru.
- Rekan-rekan kerja menilai saya sebagai sumber ide-ide kreatif.
- Saya termasuk pegawai yang berani mengambil risiko.
- Saya senang menampilkan kreatifitas dalam proses kerja jika ada kesempatan.
- Saya senang membuat perencanaan dalam implementasi ide-ide baru.

3.10 Alat ukur Komitmen afektif

- Alat ukur ini mengadopsi dan memodifikasi penelitian Allen dan Meyer (1990), yaitu:
- Saya ikut merasa memiliki bank tempat saya bekerja ini.
- Secara emosional, saya merasa melekat dengan bank tempat saya bekerja ini.
- Buat saya, bank tempat saya bekerja ini memiliki arti secara personal.
- Saya merasa bagian dari keluarga di bank tempat saya bekerja ini.
- Saya sangat bahagia menghabiskan sisa karir saya di bank saya sekarang ini.
- Saya senang dan bangga membicarakan bank saya ini dengan pihak luar.

Alat ukur Authentic leadership

3.8 Sampel dan Metode Pengolahan Data Penelitian



Gambar 1. Model penelitian

Alat ukur ini mengadopsi dan memodifikasi penelitian Semedo et al (2016), terdiri dari 4 dimensi yaitu:

Dimensi self-awareness:

- Pemimpin meminta feedback kepada kami untuk meningkatkan hubungan kerja diantara kami.
- Pemimpin menyadari bahwa tindakannya memberi dampak bukan hanya untuk dirinya
- Pemimpin menyadari kapan saatnya bersikap atau merubah sikap terhadap suatu permasalahan penting.
- Pemimpin bisa merasakan bagaimana kami sebagai bawahan menilai kemampuan dirinya

Dimensi relational transparency

- Pemimpin mampu menunjukkan sikap yang sejalan dengan perasaan saya sebagai bawahan.
- Pemimpin mendorong kami mengungkapkan apa yang kami pikirkan
- Kami menilai ucapan pemimpin kami apa adanya, sesuai dengan apa yang difikirkannya.
- Pemimpin tetap mengatakan kebenaran walaupun pahit
- Pemimpin mengakui kesalahan yang dibuatnya

Dimensi Moral internal perspective

- Pemimpin mengambil keputusan berdasarkan nilai-nilai yang diyakininya
- Pemimpin berani mengambil keputusan sulit berdasarkan etika yang bermoral
- Pemimpin meminta kami sebagai bawahan bersikap sesuai dengan nilai-nilai yang saya yakini.
- Tindakan pemimpin kami konsisten dengan keyakinannya.

Dimensi Balanced processing

- Pemimpin menganalisa informasi yang dibutuhkan dalam mengambil keputusan
- Pemimpin mau mendengarkan pandangan yang berbeda sebelum menyimpulkan
- Pemimpin meminta penilaian bawahan mengenai keyakinannya.

Alat ukur Job resourcefulness

- Alat ukur ini mengadopsi dan memodifikasi penelitian Ashill et al (2016), yaitu:
- Saya merasa cukup cerdas dalam mengatasi permasalahan kerja
- Saya merasa mampu berusaha dengan giat dalam menuntaskan pekerjaan.
- Saya bangga terhadap diri saya karena mampu menuntaskan pekerjaan
- Saya merasa cukup kreatif dalam mengatasi permasalahan pekerjaan
- Saya merasa memiliki banyak akal dalam menemukan cara untuk menuntaskan pekerjaan.

Alat ukur Individual performance

Alat ukur ini mengadopsi dan memodifikasi penelitian Dizgah et al (2012), yaitu terdiri dari 2 dimensi:

Dimensi kinerja in-role

- Selama ini saya mampu menuntaskan pekerjaan sesuai dengan job description saya.
- Saya merasa telah memenuhi target kerja sesuai KPI yang telah ditentukan.
- Saya merasa telah memenuhi semua tanggung jawab pekerjaan.
- Saya merasa tidak pernah lalai terhadap tugas yang menjadi tanggung jawab saya.

Dimensi kinerja inovasi

- Pimpinan saya menilai saya mampu menyajikan ide inovatif dengan cara yang sistematis
- Saya pernah mengimplementasikan ide inovatif di bank saya bekerja
- Saya pernah memecahkan persoalan kerja dengan cara baru ide saya sendiri
- Pimpinan dan rekan kerja saya menilai saya memberikan semangat untuk berinovasi kepada tim.

4. Pembahasan Hasil Penelitian

4.1 Data Deskriptif Responden

Penelitian ini dilakukan pada obyek penelitian yakni pegawai yang bekerja di Industri Bank Syariah di Indonesia. Dari ketiga bentuk Bank Syariah di Indonesia (Bank Umum Syariah/BUS, Unit Usaha Syariah/UUS, dan Bank Perkreditan Rakyat Syariah/BPRS), penelitian ini memilih BUS dan UUS sebagai obyek penelitian. Pemilihan ini karena keduanya mendominasi perbankan Syariah di Indonesia, bahkan pangsa pasar BUS dan UUS mencapai 97,5%. Dari sekitar 300 responden yang disebar, terdapat 76 responden yang bersedia menjadi mengisi kuesioner. Dari 76 responden, 20 responden tidak bisa digunakan karena tidak memenuhi kriteria maupun tidak mengisi secara utuh. Sisanya sebesar 56 responden digunakan pada penelitian ini.

Asal responden terdiri dari 5 BUS dan 3 UUS. Jumlah responden dari BUS adalah 51 responden (91%), dari UUS adalah 4 responden (7%) serta tidak menjawab sebanyak 1 responden (2%). Proporsi ini cukup menggambarkan kondisi di industri bank Syariah Indonesia berdasarkan pangsa pasar, BUS sebesar 69,5% dan UUS sebesar 25%. Dilihat dari jenis kelamin, mayoritas

responden adalah laki-laki yakni sejumlah 34 responden (61%), sedangkan wanita sejumlah 22 orang (39%). Dilihat dari tingkat Pendidikan, mayoritas responden lulusan S1 yakni sejumlah 45 orang (80%), sisanya merupakan lulusan S2 yakni sejumlah 11 orang (20%). Dilihat dari usia, mayoritas responden berusia antara 31 sampai 40 tahun yakni sejumlah 26 orang (46%), diikuti

dengan kelompok umur 41-50 tahun yakni berjumlah 16 orang (29%), kelompok usia 21-30 tahun sejumlah 12 orang (21%) serta usia diatas 51 tahun sejumlah 2 orang (4%).

4.2 Uji Validitas Dan reliabilitas Alat Ukur

Uji validitas alat ukur penelitian menggunakan loading minimal 0,5 (Hair et al, 2006). Dari 41 item pengukuran (dari 5 variabel penelitian), terdapat item yang harus dibuang karena tidak valid (loading hanya 0.368). Item tersebut adalah item pengukuran kreatifitas no 4 yakni: “Saya termasuk pegawai yang berani mengambil risiko. Secara keseluruhan loading item pengukuran berkisar antara 0,764 - 0,949.

Hasil uji reliabilitas juga menggambarkan hasil yang baik. Hasil pengujian mengungkapkan bahwa AVE seluruh variable diatas 0.5 dan CR seluruh variable di atas 0.7. Data ini dapat dilihat pada table di bawah ini.

4.3 Data Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel penelitian yang digunakan terdiri dari 5 variabel yakni Authentic Leadership, Komitmen Afektif, Job Resourcesullness, Kreatifitas dan Kinerja Pegawai. Pengukuran variable diatas menggunakan skala likert dengan skor antara 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 6 (sangat tidak setuju). Data deskriptif yang akan diketahui adalah data minimal, rerata, data maksimal dan standar deviasi. Data ini dapat dilihat pada table 1.

4.4. Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan Structural Equation Modelling (SEM) dan di run dengan aplikasi Smart PLS 3. Hasil pengujian menggambarkan bahwa 5 hipotesis diterima dan 1 hipotesis ditolak

4.5 Koefisien determinasi

Koefisien determinasi merupakan pengaruh seluruh variable eksogen secara bersama-sama terhadap salah satu variable endogen. Semakin besar angka koefisien determinasi, semakin mampu variabel-variabel eksogen menerangkan variable endogennya. Artinya semakin sedikit variable endogen dipengaruhi variable eksogen yang tidak digunakan dalam penelitian. Pada penelitian ini terdapat empat variable endogen yakni komitmen afektif, job resourcefulness, kreatifitas dan kinerja pegawai. Koefisien deerminasi tersebut dapat dilihat pada table berikut

Pada table 4 terlihat bahwa satu variable kreatifitas mampu menerangkan kinerja pegawai bank Syariah sebesar 67,8%. Angka ini bahkan lebih tinggi dari pengaruh Bersama-sama 3 variabel (Authentic Leadership, Komitmen Afektif, Job Resourcesullness), terhadap kreatifitas. Artinya kreatifitas memang sangat dibutuhkan dalam membentuk kinerja pegawai pada konteks bank Syariah di Indonesia.

Pembahasan

Hasil penelitian ini mengkonfirmasi peran penting Authentic Leadership, Komitmen Afektif, Job Resourcesullness dan kreatifitas dalam membentuk kinerja pegawai bank Syariah di Indonesia.

Authentic leadership Mempengaruhi Komitmen afektif

Authentic leadership sendiri terbukti mampu meningkatkan komitmen afektif secara signifikan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Semedo et al (2016) pada konteks negara Cape Verdean, Afrika. Hasil yang sejalan juga ditemukan pada industry kesehatan di Pakistas

Tabel 1 Uji Reliabilitas

No	Variabel	CR	AVE	Kesimpulan
1	Authentic Leadership	0.976	0.701	Reliabel
2	Komitmen Afektif	0.922	0.664	Reliabel
3	Job Resourcesullness	0.932	0.732	Reliabel
4	Kreatifitas	0.935	0.743	Reliabel
5	Kinerja Pegawai	0.933	0.639	Reliabel

Tabel 2 Data deskriptif Variabel Penelitian

No	Variabel	Minimal	Rerata	Maksimal	Standar Deviasi
1	Authentic Leadership	2.08	4.73	6	0.95
2	Komitmen Afektif	2.67	5.10	6	0.78
3	Job Resourcesullness	4	5.10	6	0.64
4	Kreatifitas	3.2	5.11	6	0.67
5	Kinerja Pegawai	3.13	5.05	6	0.69

Sumber: pengolahan data excel

Tabel 3. pengujian hipotesis penelitian

Hipotesis	Variabel	Koefisien	Uji t *	Kesimpulan
H1	Authentic Leadership ->Komitmen Afektif	0.291	2.177	Diterima
H2	Authentic Leadership ->Job Resourcesullness	0.538	3.594	Diterima
H3	Authentic Leadership -> Kreativitas	-0.058	0.582	Ditolak
H4	Komitmen Afektif -> Kreativitas	0.219	2.274	Diterima
H5	Job Resourcesullness -> Kreativitas	0.717	7.758	Diterima
H6	Kreatifitas -> Kinerja Pegawai	0.824	16.269	Diterima

*)skor minimal 196

Tabel 4.Koefisien determinasi

No	Variabel eksoden	Variabel Endo- gen	Koefisien de- terminasi
1	Authentic Leadership	Komitmen	8.5%
2	Authentic Leadership	afektif	28.9%
3	Authentic Leadership, Komitmen Afektif, Job Resourcesullness	Job Resource-sullness	64.9%
4	Kreatifitas	Kreatifitas	67.8%
		Kinerja Pega- wai	

(Qureshi et al, 2018), serta perusahaan-perusahaan Small Medium Enterprise di Portugal (Ribeiro, Gomes, Kurian, 2018). Pemimpin yang menampilkan perilaku apa adanya dan orisinil, akan meningkatkan komitmen afektif pegawai. Artinya Authentic leadership menimbulkan perasaan senang bagi pegawai. Dimensi paling dominan mewakili Authentic leadership adalah dimensi self awareness. Item pengukuran yang paling besar loadingnya adalah perilaku pemimpin yang pintar dalam bersikap. Dia tahu kapan untuk memilih bersikap, kapan saatnya merubah sikap, disesuaikan dengan kondisi yang dihadapinya. Loading terbesar dalam variable komitmen afektif adalah karyawan telah merasa melekat dengan bank tempatnya bekerja. Artinya Pemimpin yang pintar bersikap akan mampu membuat bawahannya semakin melekat pada bank tempatnya bekerja

Authentic leadership Mempengaruhi Job Resourcesullness

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Semedo et al (2016) pada konteks negara Cape Verdean, Afrika. Authentic leadership mampu meningkatkan Job Resourcesullness secara signifikan. Item yang paling mewakili Authentic leadership adalah pemimpin yang mampu menampilkan sikap yang tepat dihadapan bawahannya. Sikap pemimpin yang pas, tidak menjatuhkan dan tidak menyakiti hati, mampu meningkatkan Job Resourcesullness pegawai.

Authentic leadership Tidak Mempengaruhi Kreativitas secara langsung

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan

penelitian-penelitian sebelumnya yang menjadi acuan dilakukannya penelitian ini, yakni penelitian Semedo et al (2016) di Afrika, penelitian Ribeiro et al (2018) di Portugal dan penelitian Alzghoul et al (2018) di Turki. Pada penelitian ini, Authentic leadership ternyata tidak mampu mempengaruhi kreativitas secara langsung. Item yang paling mewakili authentic leadership adalah pemimpin yang pintar dalam bersikap, sedangkan item yang paling dominan mewakili kreativitas adalah pegawai yang akan menampilkan kreativitas jika ada kesempatan. Artinya sikap pemimpin yang tepat, misalnya yang tidak menjatuhkan pegawai, ternyata tidak mampu mendorong pegawai untuk menampilkan kreativitas jika ada kesempatan

Komitmen Afektif Mempengaruhi Kreativitas.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang menjadi acuan pada penelitian ini, yakni Chang et al (2014), Semedo et al (2016), Camelo-Ordaz et al (2011) dan Sousa dan Coelho (2011). Penelitian terakhir dilakukan pada konteks pegawai bank di Portugal. Pegawai bank Syariah yang memiliki komitmen tinggi, cenderung untuk tetap berkarir di banknya sekarang. Dan komitmen afektif adalah komitmen yang muncul karena perasaan senang dari pegawai. Item yang paling dominan membentuk komitmen afektif adalah pegawai akan pegawai yang secara emosional merasa telah melekat pada organisasi, sementara item yang paling dominan mewakili kreativitas adalah pegawai yang senang menampilkan kreativitas jika ada kesempatan. Artinya pegawai yang secara emosional melekat pada bank akan senang menampilkan kreativitas jika dia merasa memiliki kesempatan.

Job Resourcefulness Mempengaruhi Kreatifitas.

Job resourcefulness mempengaruhi kreatifitas pegawai di bank Syariah di Indonesia. Hal ini sejalan dengan penelitian dari Semedo et al (2016). Pegawai yang mempersepsikan dirinya mampu mengerjakan pekerjaannya akan lebih percaya diri untuk menampilkan kreatifitasnya. Pegawai akan berusaha menampilkan kreatifitas jika merasa mendapat kesempatan.

Kreatifitas Mempengaruhi Kinerja pegawai

Pengaruh kreatifitas terhadap kinerja pegawai merupakan pengaruh terkuat dalam penelitian ini. Kreatifitas mampu mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 82,4%. Artinya pegawai-pegawai yang kreatif akan mampu menampilkan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan pegawai yang tidak kreatif. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian dari Semedo et al (2016) dan Ribeiro et al, (2018). Pengukuran kinerja pegawai menggunakan dua dimensi yakni kinerja in-role (kinerja yang sesuai dengan job deskripsi utama pegawai) dan kinerja inovatif. Pada penelitian ini kinerja inovasi lebih mewakili kinerja pegawai dibandingkan dengan kinerja in-role nya. Sedangkan item pengukuran kinerja inovasi yang paling besar loadingnya adalah pegawai yang pernah memecahkan permasalahan kantor dengan caranya sendiri. Artinya pegawai kreatif yang mencoba menampilkan kreatifitas jika ada kesempatan, cenderung akan mampu menemukan cara unik dalam memecahkan permasalahan di kantornya.

5. KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN PENELITIAN

5.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil pada penelitian ini adalah Authentic Leadership adalah gaya kepemimpinan yang penting untuk dimiliki oleh pemimpin di industry bank Syariah di Indonesia. Authentic Leadership akan meningkatkan komitmen afektif dari karyawan, serta akan meningkatkan Job Resourcesullness dari bawahan. Authentic Leadership memang tidak mempengaruhi kreatifitas secara langsung, namun Authentic Leadership dapat mempengaruhi kreatifitas melalui Job Resourcesullness dan komitmen afektif pegawai. Hal ini dikarenakan Job Resourcesullness dan komitmen afektif masing-masing memberi pengaruh positif terhadap kreatifitas pegawai. Hasil penelitian ini juga menyatakan bahwa kreatifitas adalah variable yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai bank Syariah di Indonesia.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan utama pada penelitian ini adalah masalah generalisasi hasil penelitian. Generalisasi perlu hati-hati dilakukan karena jumlah sampel yang didapat dari penelitian ini sangat terbatas. Keterbatasan ini didapat karena sulitnya akses kepada para calon responden. Keterbatasan kedua pada penelitian ini terkait dengan skope model penelitian yang digunakan. Penelitian ini hanya focus pada kreatifitas sebagai sumber kinerja pegawai bank Syariah. Seperti kita ketahui, masih banyak factor-faktor lain yang dapat meningkatkan kinerja karyawan seperti gaji, lingkungan kerja dan lain-lain. Namun faktor-faktor tersebut tidak digunakan pada penelitian ini.

5.3 Saran Penelitian

Penelitian berikutnya dapat dilakukan dengan mengurangi keterbatasan yang terdapat pada penelitian ini. Jumlah sampel hendaknya dapat ditingkatkan agar generalisasi ke industry bisa lebih kuat. Selanjutnya, penelitian dapat menambahkan variable-variabel lain agar lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-bdour, A. A., Nasruddin, E., & Lin, S. K. (2010). The relationship between internal corporate social responsibility and organizational commitment within the banking sector in Jordan. *International Journal of Human and Social Sciences*, 5(14), 932-951.
- Adigüzel, Z., & Kuloğlu, E. (2019). Examination of the Effects of Emotional Intelligence and Authentic Leadership on the Employees in the Organizations. *International Journal of Organizational Leadership*, 8(1), 13.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of management journal*, 33(4), 847-858.
- Alzghoul, A., Elrehail, H., Emeagwali, O. L., & AlShboul, M. K. (2018). Knowledge management, workplace climate, creativity and performance: The role of authentic leadership. *Journal of Workplace Learning*, 30(8), 592-612.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Ashill, N. J., Rod, M., Thirkell, P., & Carruthers, J. (2009). Job resourcefulness, symptoms of burnout and service recovery performance: an examination of call centre frontline employees. *Journal of Services Marketing*, 23(5), 338-350.
- Binnewies, C., Ohly, S., & Niessen, C. (2008). Age and creativity at work: The interplay between

- job resources, age and idea creativity. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 438-457.
- Bushra, F., Usman, A., & Naveed, A. (2011). Effect of transformational leadership on employees' job satisfaction and organizational commitment in banking sector of Lahore (Pakistan). *International journal of Business and Social science*, 2(18), 261-267.
- Camelo-Ordaz, C., Garcia-Cruz, J., Sousa-Ginel, E., & Valle-Cabrera, R. (2011). The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: the mediating role of affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(07), 1442-1463.
- Chang, S., Jia, L., Takeuchi, R., & Cai, Y. (2014). Do high-commitment work systems affect creativity? A multilevel combinational approach to employee creativity. *Journal of Applied Psychology*, 99(4), 665.
- Chun, J. S., Shin, Y., Choi, J. N., & Kim, M. S. (2013). How does corporate ethics contribute to firm financial performance? The mediating role of collective organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, 39(4), 853-877.
- Dizgah, M. R., Chegini, M. G., & Bisokhan, R. (2012). Relationship between job satisfaction and employee job performance in Guilan public sector. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(2), 1735-1741.
- Fu, W., & Deshpande, S. P. (2014). The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a China's insurance company. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 339-349.
- Hair J.F., Black W.C., Babin B.J., Anderson R.E. dan Tathan R.L., (2006). *Multivariate data analysis*. Sixth edition. Pearson Education Inc. New Jersey.
- Hans Peter Bech (1997). Retrieved March 22, 2019, from <https://tbkconsult.com/always-people-first-rest-will-follow/>.
- Heng, L. S., Yee, N. H., Leng, T., & Yan, V. L. W. (2014). *The Impact of Internal Corporate Social Responsibility Practices towards the Organizational Commitment of Academic Staff in Private Higher Learning Institutions* (Doctoral dissertation, UTAR).
- Hong, J., Hou, B., Zhu, K., & Marinova, D. (2018). Exploratory innovation, exploitative innovation and employee creativity: The moderation of collectivism in Chinese context. *Chinese Management Studies*, 12(2), 268-286.
- Joo, B. K. B., & Bennett III, R. H. (2018). The Influence of Proactivity on Creative Behavior, Organizational Commitment, and Job Performance: Evidence from a Korean Multinational. *Journal of International & Interdisciplinary Business Research*, 5(1), 1-20.
- Licata, J. W., Mowen, J. C., Harris, E. G., & Brown, T. J. (2003). On the trait antecedents and outcomes of service worker job resourcefulness: A hierarchical model approach. *Journal of the Academy of Marketing science*, 31(3), 256-271.
- Müceldili, B., Turan, H., & Erdil, O. (2013). The influence of authentic leadership on creativity and innovativeness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 673-681.
- Muthueloo, R., & Rose, R. C. (2005). Typology of organizational commitment. *American Journal of Applied Science*, 2(6), 1078-1081.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational behavior*, global edition. Pearson Education Limited.
- Semedo, A. S. D., Coelho, A. F. M., & Ribeiro, N. M. P. (2016). Effects of authentic leadership, affective commitment and job resourcefulness on employees' creativity and individual performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8), 1038-1055.
- Smith, A. E., Wong, C. A., & Regan, S. (2019). The Effects of Authentic Leadership and Organizational Commitment on Job Turnover Intentions of Experienced Nurses.
- Sousa, C. M., & Coelho, F. (2011). From personal values to creativity: evidence from frontline service employees. *European Journal of Marketing*, 45(7/8), 1029-1050.
- Suze Orman Quotes. (n.d.). BrainyQuote.com. Retrieved March 22, 2019, from BrainyQuote.com Web site: https://www.brainyquote.com/quotes/suze_orman_604403.
- Otoritas Jasa Keuangan (2017). *Roadmap Pengembangan Keuangan Syariah Indonesia 2017-2019*. Jakarta
- Otoritas Jasa Keuangan (2017). *Statistik Perbankan Syariah Desember 2018*. Jakarta
- Pfeffer, J., & Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Perspectives*, 13(2), 37-48.
- Qureshi, M. A., Aleemi, A. R., & Rathore, J. H. (2018). Authentic Leadership and Job Satisfaction: Measuring the Mediating Role of Affective Organizational Commitment in Healthcare Sector of Pakistan. *Journal of Independent Studies & Research: Management & Social Sciences & Economics*, 16(1).
- Ribeiro, N., Duarte, A. P., & Filipe, R. (2018). How authentic leadership promotes individual performance: mediating role of organizational citizenship behavior and creativity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 1585-1607
- Ribeiro, N., Gomes, D., & Kurian, S. (2018). Authentic leadership and performance: the medi-

ating role of employees' affective commitment. *Social Responsibility Journal*, 14(1), 213-225.

isfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management journal*, 44(4), 682-696.

Sue-Chan, C., & Hempel, P. S. (2016). The creativity-performance relationship: How rewarding creativity moderates the expression of creativity. *Human Resource Management*, 55(4), 637-653.

Undang-Undang Republik Indonesia no 21. (2011). Jakarta

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126.

Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review*, 18(2), 293-321.

Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissat-

Lampiran. Hasil Pengujian

