

**PENGARUH KEPEMIMPINAN OTENTIK TERHADAP  
KREATIVITAS KARYAWAN DENGAN *LEADER-  
MEMBER EXCHANGE* SEBAGAI MEDIATOR  
PADA KARYAWAN HOTEL  
DI BANDAR LAMPUNG**

**Skripsi**

**Oleh**

**SABILA KAIRA  
2211011027**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2026**

## ABSTRAK

### “PENGARUH KEPEMIMPINAN OTENTIK TERHADAP KREATIVITAS KARYAWAN DENGAN *LEADER- MEMBER EXCHANGE* SEBAGAI MEDIATOR PADA KARYAWAN HOTEL DI BANDAR LAMPUNG”

Oleh

Sabila Kaira

Kreativitas karyawan menjadi salah satu faktor penting dalam menunjang keberhasilan operasional perusahaan. Kreativitas karyawan ini membutuhkan kepemimpinan otentik dan hubungan *leader-member exchange* yang baik antara pemimpin dan karyawan. Hal ini dibutuhkan oleh pemimpin-pemimpin hotel berbintang empat di Bandar Lampung. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kreativitas karyawan dengan *leader-member exchange* sebagai mediator pada karyawan hotel di Bandar Lampung. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik *purposive sampling* terhadap 110 karyawan internal. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak semua hipotesis didukung oleh penelitian ini, yakni kepemimpinan otentik berpengaruh positif namun tidak signifikan secara langsung terhadap kreativitas karyawan, sedangkan *leader-member exchange* ditemukan memediasi secara positif dan signifikan pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kreativitas karyawan. Saran hasil penelitian adalah pimpinan perlu lebih terbuka dalam menunjukkan refleksi diri dan mengakui keterbatasan di hadapan tim, manajemen hotel harus lebih gencar membangun *self-efficacy* karyawan melalui program pengembangan kompetensi internal, serta pimpinan dan perusahaan perlu meningkatkan kapasitas profesional dan pengetahuan teknis industri modern melalui fasilitas pelatihan manajerial tingkat lanjut.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Otentik, Kreativitas Karyawan, *Leader-Member Exchange*.

**ABSTRACT**

**“THE INFLUENCE OF AUTHENTIC LEADERSHIP ON EMPLOYEE  
CREATIVITY WITH LEADER-MEMBER EXCHANGE AS A  
MEDIATOR OF HOTEL EMPLOYEES  
IN BANDAR LAMPUNG”**

**By**

**Sabila Kaira**

*Employee creativity is one of the key factors in supporting the operational success of a company. This creativity requires authentic leadership and a good leader-member exchange relationship between leaders and employees. This is needed by the leaders of four-star hotels in Bandar Lampung. This study aims to determine the effect of authentic leadership on employee creativity with leader-member exchange as a mediator among hotel employees in Bandar Lampung. The study uses a quantitative approach with purposive sampling techniques on 110 internal employees. Data were collected through questionnaires and analyzed using Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4. The results of the study indicate that not all hypotheses are supported by this study, namely that authentic leadership has a positive but not significant direct effect on employee creativity, while leader-member exchange was found to positively and significantly mediate the effect of authentic leadership on employee creativity. The recommendations from this study are that leaders need to be more open in demonstrating self-reflection and acknowledging limitations in front of their teams, hotel management must be more aggressive in building employee self-efficacy through internal competency development programs, and leaders and companies need to improve their professional capacity and technical knowledge of the modern industry through advanced managerial training facilities.*

**Keywords:** *Authentic Leadership, Employee Creativity, Leader-Member Exchange.*

**PENGARUH KEPEMIMPINAN OTENTIK TERHADAP  
KREATIVITAS KARYAWAN DENGAN *LEADER-  
MEMBER EXCHANGE* SEBAGAI MEDIATOR  
PADA KARYAWAN HOTEL  
DI BANDAR LAMPUNG**

Oleh

**Sabila Kaira  
2211011027**

**SKRIPSI**

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar  
SARJANA MANAJEMEN**

Pada

**Jurusan Manajemen  
Program Studi S1 Manajemen**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2026**

**Judul Skripsi**

**: PENGARUH KEPEMIMPINAN OTENTIK TERHADAP KREATIVITAS KARYAWAN DENGAN LEADER-MEMBER EXCHANGE SEBAGAI MEDIATOR PADA KARYAWAN HOTEL DI BANDAR LAMPUNG**

**Nama Mahasiswa**

**: Sabila Kaira**

**Nomor Pokok Mahasiswa**

**: 2211011027**

**Program Studi**

**: S1 Manajemen**

**Fakultas**

**: Ekonomi dan Bisnis**



**1. Komisi Pembimbing**

**Prof. Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A.**  
NIP. 19650307 199103 1 001

**Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.**  
NIP. 19701106 199802 2 001

**MENGETAHUI**

**2. Ketua Jurusan Manajemen**

**Dr. Ribhan, S.E., M.Si.**  
NIP. 19680708 200212 1 003

**MENGESAHKAN**

**1. Tim Penguji**

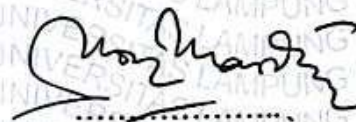
**Ketua**

**: Prof. Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A.**



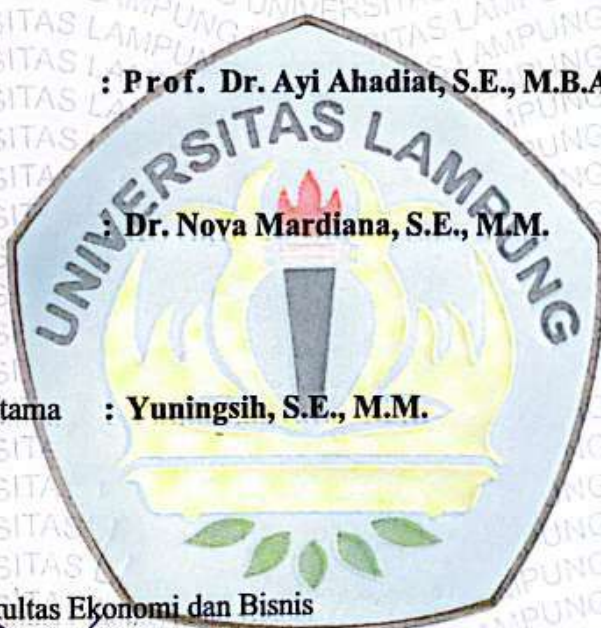
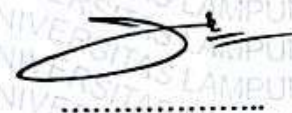
**Sekretaris**

**: Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.**



**Penguji Utama**

**: Yuningsih, S.E., M.M.**



**2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis**



**Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si.**  
**NIP. 196606211990031003**

**Tanggal Lulus Ujian Skripsi: 30 Maret 2026**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Nama : Sabila Kaira  
Nomor Pokok Mahasiswa : 2211011027  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Jurusan : S1 Manajemen  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung  
Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan Otentik terhadap Kreativitas Karyawan dengan *Leader-Member Exchange* sebagai Mediator pada Karyawan Hotel di Bandar Lampung

Dengan ini saya menyatakan bahwa penelitian ini adalah hasil karya saya sendiri. Dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan maupun sebagian karya orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan, pendapat, maupun pemikiran dari peneliti lain tanpa menyebutkan sumber aslinya. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang berlaku.

Bandar Lampung, 2 Maret 2026

Yang membuat pernyataan,



Sabila Kaira

2211011027

## RIWAYAT HIDUP



Nama lengkap Sabila Kaira, lahir di Bandar Lampung pada tanggal 2 Maret 2004 sebagai anak keempat dari empat bersaudara. Penulis tumbuh dan menempuh pendidikan di Bandar Lampung yang diawali di TK IT Rabbani (2008-2010), dilanjutkan ke SD Negeri 1 Tanjung Agung (2010–2016), SMP Negeri 5 Bandar Lampung (2016–2019), dan SMA Negeri 2 Bandar Lampung (2019–2022). Tahun 2022 menjadi awal penulis diterima sebagai mahasiswa Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung melalui jalur SNMPTN. Selama masa perkuliahan, penulis aktif mengembangkan diri melalui berbagai kegiatan organisasi dan pengalaman profesional. Penulis tergabung dalam Himpunan Mahasiswa Jurusan Manajemen serta pernah berpartisipasi dalam organisasi BEM FEB Unila dan *Economic English Club* (EEC) pada semester awal perkuliahan. Pengalaman praktik juga diperoleh melalui kegiatan magang di SATBRIMOB POLDA Lampung pada semester lima di bagian SDM serta di Pegadaian Syariah pada semester enam. Partisipasi dalam berbagai kegiatan *volunteer* dan kepanitiaan di luar kampus turut memperluas pengalaman sosial dan kerja peneliti. Januari 2025 menjadi periode pelaksanaan Kuliah Kerja Nyata (KKN) selama 30 hari di Desa Nyukang Harjo, Kecamatan Selagai Lingga, Kabupaten Lampung Tengah. Kegiatan tersebut memberikan pengalaman berinteraksi langsung dengan masyarakat sekaligus mengasah keterampilan kerja sama tim. Perjalanan pendidikan, kegiatan organisasi, dan pengalaman lapangan tersebut menjadi fondasi penting dalam pelaksanaan penelitian skripsi ini.

## **MOTTO**

“Bersikaplah sederhana dalam berjalan dan lunakkanlah suaramu.”  
**(QS. Luqmān: 19)**

“Tidak ada balasan untuk kebaikan selain kebaikan pula.”  
**(QS. Ar-Rahman: 60)**

“Kesempatan yang disia-siakan adalah kegagalan yang diciptakan.”  
**(Sabila Kaira)**

## **PERSEMBAHAN**

Alhamdulillah rabbilalamin, segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas rahmat, kesehatan, dan kemudahan sehingga skripsi ini dapat diselesaikan. Rasa syukur dan tanggung jawab atas perjalanan pendidikan ini menjadi dasar penulis mempersembahkan karya ilmiah kepada seluruh pihak yang telah menjadi sumber kekuatan dan alasan penulis terus melangkah.

### **Bunda Tersayang (Tati)**

Terima kasih atas cinta yang tak pernah padam, doa yang tak pernah terputus, serta kehadiran yang selalu menjadi penenang di setiap masa sulit. Bunda adalah alasan utama penulis untuk terus melangkah. Setiap pengorbanan, ridho, dan doa yang terlantun dalam setiap sujud menjadi kekuatan besar dalam perjalanan ini. Skripsi ini menjadi bentuk penghargaan atas perjuangan luar biasa seorang wanita hebat yang membesarkan penulis dengan cinta dan ketulusan.

### **Bapak Terhebat (M.Cik)**

Penulis mempersembahkan karya ini dengan penuh rindu dan hormat. Cinta, didikan, dan pengorbanan Bapak tetap hidup dalam diri penulis. Darah perjuangan dan kasih sayang Bapak menjadi kekuatan yang senantiasa terpatri dalam hati. Doa-doa Bapak yang dahulu terucap diyakini terus menjaga setiap langkah hingga penulis berada di tahap ini. Terima kasih telah menjadi cahaya pertama yang menanamkan nilai keteguhan serta tanggung jawab. Bapak akan selalu hidup dalam kenangan, doa, dan setiap langkah perjuangan penulis.

### **Kakak-Kakak Tersayang (Peri, Novri, Elly)**

Terima kasih atas dukungan, perhatian, dan kebersamaan yang terus menguatkan serta menjadi pengingat bahwa penulis tidak pernah berjalan sendiri dalam menempuh perjalanan ini.

### **Para Dosen dan Civitas Akademika Universitas Lampung**

Terima kasih kepada Bapak dan Ibu dosen atas bimbingan serta ilmu yang membentuk karakter profesional penulis sebagai bekal di masa depan. Terima kasih kepada seluruh civitas akademika atas fasilitas belajar yang kondusif. Dukungan tersebut menjadi kunci utama keberhasilan penulis menyelesaikan studi di almamater tercinta.

## SANWACANA

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat, karunia, dan kemudahan-Nya yang memungkinkan penulis menyelesaikan skripsi berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Otentik terhadap Kreativitas Karyawan dengan *Leader-Member Exchange* sebagai Mediator pada Karyawan Hotel di Bandar Lampung”. Penulisan skripsi ini dilaksanakan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung.

Perjalanan penyusunan skripsi ini membutuhkan komitmen, ketelitian, serta kerja sama dari berbagai pihak sejak tahap perumusan topik hingga penyelesaian akhir laporan penelitian. Keberhasilan penyelesaian skripsi ini tidak terlepas dari dukungan, bimbingan, arahan, serta bantuan yang telah diberikan baik secara langsung maupun tidak langsung selama pelaksanaan penelitian. Ungkapan terima kasih dan penghargaan yang tulus penulis sampaikan kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
3. Bapak Prof. Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A., selaku Dosen Pembimbing I yang telah memberikan wawasan, bimbingan akademik, arahan, serta dukungan yang diberikan sejak tahap awal penyusunan hingga penyelesaian skripsi ini. Motivasi, kesabaran, dan komitmen Bapak dalam membimbing sangat membantu penulis dalam mengembangkan kemampuan ilmiah serta menyempurnakan penelitian ini.

4. Ibu Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M., selaku Dosen Pembimbing II yang senantiasa membimbing dan mengarahkan penulis dalam proses penyusunan skripsi ini dengan penuh kesabaran. Ilmu, kritik konstruktif, serta motivasi yang Ibu berikan menjadi dorongan penting bagi penulis untuk terus memperbaiki dan menyempurnakan penelitian ini serta memberikan pengalaman akademik yang sangat berarti.
5. Ibu Yuningsih, S.E., M.M., selaku Dosen Pembahas yang telah memberikan koreksi, masukan, dan saran secara rinci selama proses seminar hingga tahap penyempurnaan skripsi ini. Terima kasih atas arahan yang Ibu berikan sehingga penelitian dapat dikembangkan secara lebih terarah dan mutu penyusunan skripsi semakin meningkat.
6. Ibu Prof. Dr. Mahrinasari MS, S.E., M.Sc., selaku Pembimbing Akademik, terima kasih atas dukungan dan pendampingan yang turut membantu kelancaran proses studi hingga terselesaikannya skripsi ini.
7. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah membekali dengan pengetahuan, wawasan, serta pengalaman akademik masa perkuliahan, sehingga menjadi fondasi penting dalam proses pengembangan kemampuan dan penyusunan skripsi ini.
8. Seluruh tenaga kependidikan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung atas bantuan dan dukungan yang diberikan selama masa perkuliahan, sehingga berbagai keperluan akademik dapat berjalan lancar dan mendukung proses penyelesaian studi ini.
9. Seluruh pihak hotel berbintang empat di Bandar Lampung yang telah memberikan izin, bantuan, dan kerja sama selama proses penelitian, sehingga pelaksanaan pengumpulan data dapat berjalan lancar hingga terselesaikannya penyusunan skripsi ini.
10. Kedua orang tua tercinta, Bapak M.Cik (alm) dan Bunda Tati yang senantiasa menjadi sumber kekuatan bagi penulis. Terima kasih atas doa, dukungan, dan pengorbanan yang tidak pernah berhenti diberikan. Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada kakak-kakak dan keluarga besar atas perhatian serta dorongan yang terus menguatkan penulis hingga penelitian ini dapat diselesaikan.

11. Rekan-rekan Manajemen angkatan 2022 atas kebersamaan, dukungan, dan pengalaman berharga yang menjadi bagian penting selama perjalanan perkuliahan.
12. Almamater kebanggaan, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah menjadi sumber ilmu, pengalaman, dan inspirasi selama perjalanan akademik penulis.
13. Teman-teman selama masa perkuliahan, terima kasih atas kebersamaan sejak awal perkuliahan dan sudah tetap berjalan bersama Jeje, Dinda, Aden, dan Ikhsan, sehingga setiap proses terasa lebih ringan untuk dilalui.
14. Teman-teman BBM (Riza, Yaka, Andi, Robi, Astri, Alya, dan Agung), terima kasih atas segala dukungan, kebersamaan, dan semangat yang kalian berikan selama masa bimbingan. Perjalanan ini terasa lebih ringan karena kita saling menguatkan dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini.
15. Teman-teman yang telah kebersamai sejak masa sekolah, Nawal, Tiwi, dan Nadhia. Terima kasih telah tumbuh bersama sehingga setiap proses terasa lebih bermakna.
16. Semua pihak yang telah berkontribusi, memberikan dorongan, dan mendukung hingga terselesaikannya skripsi ini.

Penulis memahami bahwa setiap karya ilmiah memiliki ruang untuk pengembangan di masa mendatang. Besar harapan penulis agar karya ilmiah ini dapat bermanfaat serta menjadi rujukan bagi para pembaca dan peneliti selanjutnya. Doa terbaik penulis sampaikan kepada seluruh pihak yang telah mendukung penyusunan skripsi ini. Semoga segala bantuan, waktu, dan kebaikan yang diberikan menjadi amal bernilai serta dibalas dengan kemudahan dan kesuksesan dalam setiap urusan.

Bandar Lampung, 12 Januari 2026

Penulis,

Sabila Kaira

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>i</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>iv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>v</b>
<b>I. PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	8
1.3 Tujuan Penelitian .....	9
1.4 Manfaat Penelitian .....	9
<b>II. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>11</b>
2.1 <i>Social Exchange Theory</i> (SET) .....	11
2.2 Kepemimpinan Otentik .....	12
2.2.1 Pengertian Kepemimpinan .....	13
2.2.2 Pengertian Kepemimpinan Otentik .....	14
2.2.3 Dimensi Kepemimpinan Otentik .....	15
2.3 Kreativitas Karyawan .....	18
2.3.1 Pengertian Kreativitas Karyawan .....	18
2.3.2 Dimensi Kreativitas Karyawan .....	20
2.4 <i>Leader-Member Exchange</i> (LMX).....	23
2.4.1 Pengertian <i>Leader-Member Exchange</i> (LMX).....	24
2.4.2 Dimensi <i>Leader-Member Exchange</i> (LMX) .....	25
2.5 Penelitian Terdahulu .....	28
2.6 Kerangka Pemikiran .....	33
2.7 Perumusan Hipotesis .....	34
<b>III. METODE PENELITIAN</b> .....	<b>39</b>
3.1 Desain Penelitian .....	39
3.2 Populasi dan Sampel .....	41
3.2.1 Populasi .....	41
3.2.2 Sampel .....	42
3.3 Sumber Data Penelitian .....	45
3.4 Metode Pengumpulan Data .....	46
3.5 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	46
3.6 Instrumen Penelitian .....	51
3.7 Uji Instrumen Penelitian .....	52
3.7.1 Uji Validitas.....	52
3.7.2 Uji Reliabilitas.....	53

3.8 Metode Analisis Data .....	54
3.8.1 Analisis Deskriptif.....	54
3.8.2 Analisis <i>Structural Equation Modeling</i> .....	54
3.8.3 <i>Measurement Model (Outer Model)</i> .....	55
3.8.4 <i>Structural Model (Inner Model)</i> .....	55
3.8.5 Uji Mediasi .....	56
3.8.6 Uji Hipotesis .....	56
<b>IV. HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>58</b>
4.1 Hasil Distribusi Kuesioner.....	58
4.2 Karakteristik Responden.....	59
4.3 Hasil Uji <i>Measurement Model (Outer Model)</i> .....	65
4.3.1 Validitas Konvergen ( <i>Convergent Validity</i> ).....	65
4.3.2 Validitas Diskriminan ( <i>Discriminant Validity</i> ) .....	70
4.3.3 Uji Reliabilitas Konstruksi.....	72
4.4 Analisis Deskriptif Pernyataan Responden .....	73
4.4.1 Analisis Variabel Kepemimpinan Otentik (X) .....	74
4.4.2 Analisis Variabel Kreativitas Karyawan (Y).....	77
4.4.3 Analisis Variabel <i>Leader-Member Exchange</i> (M) .....	80
4.5 Hasil Uji <i>Structural Model (Inner Model)</i> .....	83
4.6 Uji Hipotesis .....	85
4.7 Pembahasan .....	87
4.7.1 Kepemimpinan Otentik Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kreativitas Karyawan Hotel di Bandar Lampung .....	88
4.7.2 <i>Leader-Member Exchange</i> (LMX) Memediasi secara Positif dan Signifikan Pengaruh Kepemimpinan Otentik terhadap Kreativitas Karyawan Hotel di Bandar Lampung .....	90
<b>V. SIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>94</b>
5.1 Simpulan .....	94
5.2 Saran .....	95
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>97</b>

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 1. 1 TPK Hotel Berbintang Lampung Maret 2025 .....	1
Tabel 1. 2 Daftar Hotel Klasifikasi Bintang 4 di Bandar Lampung .....	3
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu.....	28
Tabel 3. 1 Kriteria Responden Penelitian .....	43
Tabel 3. 2 Definisi Operasionalisasi Variabel.....	50
Tabel 3. 3 Skor Pilihan Jawaban Responden.....	51
Tabel 4. 1 Distribusi Kuesioner Penelitian .....	58
Tabel 4. 2 Data Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	59
Tabel 4. 3 Data Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	60
Tabel 4. 4 Data Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan ...	61
Tabel 4. 5 Data Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	62
Tabel 4. 6 Data Karakteristik Responden Berdasarkan Nama Hotel .....	63
Tabel 4. 7 Hasil <i>Outer Loading</i> Tahap Pertama.....	66
Tabel 4. 8 Hasil <i>Outer Loading</i> Tahap Kedua .....	68
Tabel 4. 9 Hasil AVE .....	70
Tabel 4. 10 Hasil HTMT .....	71
Tabel 4. 11 Hasil <i>Cronbach's Alpha</i> dan <i>Composite Reliability</i> .....	72
Tabel 4. 12 Pernyataan Kepemimpinan Otentik (X) .....	74
Tabel 4. 13 Pernyataan Kreativitas Karyawan (Y) .....	77
Tabel 4. 14 Pernyataan <i>Leader-Member Exchange</i> (M) .....	80
Tabel 4. 15 Hasil $R^2$ .....	83
Tabel 4. 16 Hasil Uji Hipotesis .....	85

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 1. 1 Data Industri Perhotelan di Provinsi Lampung (2023) .....	3
Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran .....	34

## DAFTAR LAMPIRAN

	<b>Halaman</b>
Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....	105
Lampiran 2. Karakteristik Responden.....	111
Lampiran 3. Hasil Kuesioner Variabel Kepemimpinan Otentik (X) .....	115
Lampiran 4. Hasil Kuesioner Variabel Kreativitas Karyawan (Y) .....	118
Lampiran 5. Hasil Kuesioner Variabel <i>Leader-Member Exchange</i> (M).....	120
Lampiran 6. Hasil <i>Outer Model</i> dan <i>Inner Model</i> .....	123
Lampiran 7. Surat Izin Penelitian.....	127
Lampiran 8. Surat Persetujuan Izin Penelitian.....	135

## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Industri perhotelan di Bandar Lampung menghadapi tantangan yang semakin kompleks akibat penurunan tingkat okupansi dan persaingan layanan yang semakin ketat. Kondisi ini dipengaruhi oleh perubahan perilaku konsumen yang menekan pengeluaran untuk perjalanan dinas maupun liburan, sekaligus kebijakan efisiensi anggaran yang diterapkan di berbagai sektor sangat memengaruhi strategi pemasaran, pengendalian biaya, dan pengelolaan tenaga kerja hotel. Memahami kondisi ini secara lebih jelas, Tabel 1.1 berikut menggambarkan kondisi terkini Provinsi Lampung di perhotelan.

**Tabel 1. 1 TPK Hotel Berbintang Lampung Maret 2025**

Indikator	Februari 2025	Maret 2025
Persentase TPK pada hotel bintang di Provinsi Lampung	37,70%	27,10%
Jumlah tamu yang menginap di hotel bintang di Provinsi Lampung	69.349	50.758
Rata-rata lama menginap (hari) tamu asing dan domestik di hotel bintang di Provinsi Lampung	1,29	1,44

Sumber: Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung, 2025.

Data pada Tabel 1.1 menunjukkan bahwa tingkat penghunian kamar (TPK) hotel berbintang di Provinsi Lampung pada Maret 2025 hanya mencapai

27,10%, menurun 10,60 poin dibandingkan Februari 2025 (37,70%). Jumlah tamu yang menginap sebesar 50.758 orang, turun 26,81% atau 18.591 orang dibandingkan Februari 2025 (69.349 tamu). Cakupan data tersebut mencerminkan kondisi seluruh klasifikasi hotel berbintang di tingkat provinsi, namun Bandar Lampung sebagai ibu kota provinsi dan pusat bisnis memegang peranan krusial karena memiliki populasi hotel berbintang yang paling dominan di wilayah ini. Fokus penelitian pada hotel klasifikasi bintang empat di Bandar Lampung didasarkan pada posisi hotel tersebut sebagai barometer utama industri perhotelan lokal. Penurunan TPK secara agregat memberikan tekanan kompetisi yang lebih besar bagi hotel berbintang empat akibat kepemilikan biaya operasional (*fixed cost*) yang lebih tinggi dibandingkan hotel klasifikasi di bawahnya. Pasar yang menyusut memaksa hotel berbintang empat untuk tidak hanya bersaing dengan sesama kelasnya, melainkan juga harus menghadapi strategi harga dari hotel kelas di bawahnya. Kondisi ini menuntut adanya keunggulan layanan yang unik melalui kreativitas sumber daya manusia demi mempertahankan pangsa pasar. Hotel berbintang empat menjadi konteks yang paling relevan untuk mengamati dinamika perilaku karyawan dalam menghadapi tekanan industri dibandingkan klasifikasi hotel lainnya.

Industri perhotelan di Provinsi Lampung saat ini juga menghadapi tantangan pelayanan prima dan ekspektasi konsumen yang terus meningkat terkait penurunan tingkat okupansi dan persaingan layanan. Hal tersebut mendorong setiap hotel untuk bertransformasi, tidak hanya dari sisi fasilitas, tetapi juga dari sisi kualitas sumber daya manusia. Gambaran umum mengenai industri perhotelan Provinsi Lampung dapat dilihat pada data berikut:



**Gambar 1. 1 Data Industri Perhotelan di Provinsi Lampung (2023)**

Sumber: Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung, 2023.

Data pada Gambar 1.1 menunjukkan terdapat 28 hotel berbintang dan 411 hotel nonbintang dengan lebih dari 10.000 tempat tidur yang tersedia. Tingkat hunian untuk hotel berbintang hanya mencapai 53,52%, sedangkan hotel nonbintang sebesar 26,70%. Data ini menekankan pentingnya peningkatan mutu pelayanan, yang membutuhkan kreativitas dan inovasi karyawan untuk menarik dan mempertahankan pelanggan. Perspektif perilaku organisasi menunjukkan bahwa kondisi tersebut tidak hanya berdampak pada aspek bisnis, tetapi juga memunculkan dinamika perilaku karyawan di dalam organisasi. Penelitian ini memfokuskan objek pada hotel klasifikasi berbintang empat di Bandar Lampung sebagai representasi industri yang memiliki standar manajemen kompleks dengan daftar populasi sebagai berikut:

**Tabel 1. 2 Daftar Hotel Klasifikasi Bintang 4 di Bandar Lampung**

No.	Nama Hotel	Klasifikasi	Lokasi (Bandar Lampung)
1	Emersia Hotel & Resort	Bintang 4	Jl. Wolter Monginsidi
2	Radisson Lampung Kedaton	Bintang 4	Jl. Teuku Umar
3	Santika Premiere Lampung	Bintang 4	Jl. Yos Sudarso
4	Novotel Lampung	Bintang 4	Jl. Gatot Subroto
5	AKAR Hotel & Resort	Bintang 4	Jl. Wolter Monginsidi
6	Swiss-Belhotel Lampung	Bintang 4	Jl. Rasuna Said

No.	Nama Hotel	Klasifikasi	Lokasi (Bandar Lampung)
7	Golden Tulip Springhill Lampung	Bintang 4	Jl. Basuki Rahmat
8	Holiday Inn Lampung Bukit Randu	Bintang 4	Jl. Kamboja
9	Azana Boutique Hotel	Bintang 4	Jl. Jenderal Sudirman

Sumber: Data Diolah (2026)

Daftar hotel pada Tabel 1.2 menunjukkan sebaran hotel berbintang empat yang menjadi fokus dalam kajian ini. Penurunan okupansi dalam persepektif Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan indikator tekanan eksternal yang mengancam keberlangsungan kapabilitas organisasi (Ylklmaz & Sürücü, 2023). Konteks hotel berbintang empat di Bandar Lampung dipilih sebagai objek penelitian karena relevansi manajemen sumber daya organisasi dalam menghadapi tantangan sektor perhotelan lokal. Penurunan okupansi yang terjadi tidak secara otomatis mengindikasikan ketidakkreatifan karyawan, melainkan menciptakan kebutuhan mendesak akan kreativitas adaptif.

Tekanan industri secara mekanisme ilmiah memaksa organisasi untuk mengoptimalkan perilaku individu, khususnya tenaga kerja lini depan (*frontline*), demi menghasilkan solusi pelayanan inovatif yang mampu memberikan nilai lebih bagi tamu (Wong & Ladkin, 2008). Kreativitas sebagai wujud kemampuan individu dalam menciptakan gagasan baru dan relevan sering kali tidak terakomodasi secara menyeluruh, meskipun dalam konteks organisasi jasa kreativitas diposisikan sebagai kapabilitas kompetitif (*competitive capability*) strategis yang mencakup kemampuan mengembangkan layanan baru serta menyelesaikan masalah secara inovatif untuk menciptakan diferensiasi layanan yang berkontribusi langsung pada daya saing hotel, potensi tersebut sulit teraktualisasi apabila karyawan tidak merasakan dukungan nyata serta kualitas hubungan yang didasarkan pada kepercayaan antara atasan dan bawahan (Ylklmaz & Sürücü, 2023).

Observasi awal menunjukkan adanya hambatan perilaku organisasi yang spesifik pada hotel berbintang empat di Bandar Lampung. Wong & Ladkin (2008) menjelaskan bahwa hotel-hotel pada kategori ini, sebagai organisasi yang berorientasi pada standar pelayanan kelas atas, sangat terikat pada standar prosedur baku (SOP) yang ketat demi menjaga konsistensi kualitas layanan. SOP memang menjamin stabilitas, tetapi di sisi lain sering kali menciptakan keterbatasan ruang bagi karyawan untuk melakukan eksplorasi ide yang berujung pada kekakuan perilaku (*behavioral rigidity*). Fenomena ini menciptakan kesenjangan saat organisasi menuntut inovasi layanan untuk memulihkan okupansi, yang tercermin dari dominasi inisiatif manajemen dalam pengembangan layanan, sementara karyawan operasional cenderung terjebak dalam rutinitas harian demi kepatuhan SOP dan menjaga konsistensi layanan. Realitas tersebut menunjukkan adanya potensi kreativitas karyawan yang belum teraktualisasi secara optimal serta urgensi peran kepemimpinan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mampu memberikan rasa aman psikologis agar potensi kreativitas tetap dapat teraktualisasi tanpa melanggar standar organisasi.

Peran pemimpin menjadi variabel penentu guna mengatasi fenomena kekakuan perilaku tersebut. Kepemimpinan memegang peranan krusial dalam membangun iklim organisasi yang aman secara psikologis demi mendorong keberanian karyawan bereksperimen, mengusulkan ide, serta mengambil risiko dalam inovasi layanan (Yikllmaz & Sürücü, 2023). Gaya kepemimpinan transaksional yang menitikberatkan pada kepatuhan aturan cenderung memperkuat kekakuan birokrasi dan kurang adaptif dalam situasi krisis seperti penurunan okupansi hotel (Oshame & Maureen, 2023). Kepemimpinan transformasional meskipun bersifat inspiratif, efektivitasnya sangat bergantung pada konteks dan karakteristik individu sehingga tidak dapat diterapkan secara universal, termasuk dalam situasi tekanan operasional yang membutuhkan rasa aman psikologis yang konkret bagi karyawan (Oshame & Maureen, 2023). Keterbatasan ini menunjukkan bahwa pendekatan kepemimpinan yang hanya

berorientasi pada kontrol maupun visi inspiratif belum sepenuhnya mampu menjawab kebutuhan fleksibilitas perilaku karyawan.

Penelitian ini menetapkan kepemimpinan otentik sebagai solusi analitik teoritis. Kepemimpinan otentik ditandai dengan transparansi, integritas, dan keselarasan antara nilai-nilai pribadi dengan tindakan yang ditunjukkan pemimpin (Avolio & Gardner, 2005). Struktur organisasi yang kompleks dan jumlah karyawan yang relatif besar pada hotel bintang empat semakin menuntut adanya pendekatan kepemimpinan yang mampu merangkul aspirasi individu. Kepemimpinan otentik juga tidak hanya dipahami secara normatif sebagai kejujuran personal pemimpin, melainkan berfungsi sebagai kerangka penjas (*explanatory framework*) mengenai keselarasan nilai internal pemimpin dengan tindakan nyata dalam menciptakan ekosistem kerja yang adaptif (Ribeiro et al., 2020). Pemimpin otentik secara analitik membangun transparansi hubungan serta perspektif moral yang terinternalisasi sehingga mampu memvalidasi ide-ide baru karyawan tanpa merusak integritas standar layanan (Bunjak et al., 2024).

Pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kreativitas tidak bersifat linear karena terdapat inkonsistensi temuan (*research inconsistency*). Literatur kontemporer sebagian besar mengonfirmasi pengaruh positif kepemimpinan otentik terhadap kreativitas (Walumbwa et al., 2008); Ylklmaz & Sürücü, 2023). Konsensus tersebut tidak sepenuhnya bersifat universal. Penelitian (Adriansyah, 2019) di Indonesia menemukan bahwa kepemimpinan otentik tidak berpengaruh langsung terhadap kreativitas. Temuan (Ononye, 2023) menunjukkan hubungan tersebut tidak signifikan ( $p = 0.070$ ), serta Ingrida (2021) mengungkapkan bahwa mediasi *Leader-Member Exchange* (LMX) ditemukan tidak signifikan pada sampel tertentu. Dimensi transparansi tertentu bahkan dapat berdampak negatif menurut studi Aijaz & Siddiqui (2021).

Inkonsistensi hasil penelitian terdahulu menunjukkan adanya kesenjangan teoretis yang memerlukan mekanisme mediasi untuk menjelaskan hubungan

tersebut secara utuh. Graen & Uhl-Bien (1995) menegaskan bahwa pengaruh kepemimpinan otentik tidak terjadi secara otomatis, melainkan merupakan proses relasional yang sangat bergantung pada kualitas hubungan antara atasan dan bawahan, sehingga *Leader-Member Exchange* (LMX) diposisikan sebagai konsekuensi teoretis bukan sekadar pilihan model untuk menjelaskan pembentukan hubungan timbal balik (*reciprocity*) berdasarkan Teori Pertukaran Sosial. Kepemimpinan otentik secara kausal membentuk kualitas hubungan LMX yang tinggi, yang kemudian meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan serta menentukan apakah nilai-nilai integritas pemimpin akan dibalas oleh karyawan dalam bentuk perilaku kreatif ekstra peran sebagai wujud timbal balik terhadap perlakuan pemimpin (Yikllmaz & Sürücü, 2023). LMX berperan sebagai mekanisme perantara yang menerjemahkan karakteristik pemimpin ke dalam perilaku nyata yang ditunjukkan oleh karyawan.

Penelitian sebelumnya membuktikan bahwa kepemimpinan otentik dapat mendorong kreativitas karyawan secara langsung maupun tidak langsung melalui LMX (Walumbwa et al., 2008), namun sebagian besar studi tersebut masih terbatas pada sektor manufaktur dan pendidikan, sehingga kajian kontekstual mengenai mekanisme ini di sektor perhotelan, terutama pada wilayah Bandar Lampung, masih sangat terbatas. Gap penelitian ini penting untuk dijumpatani guna menghasilkan temuan yang relevan dan kontekstual dalam memahami dinamika pengelolaan SDM pada industri perhotelan. Penelitian ini bermaksud untuk memecahkan ketidakkonsistenan temuan terdahulu dengan menguji mekanisme mediasi LMX pada karyawan hotel di Bandar Lampung. Hal ini menjadi krusial mengingat struktur organisasi hotel bintang empat yang kompleks memerlukan model kepemimpinan yang kuat untuk menghadapi tekanan industri. Uraian tersebut menjadi dasar bagi penetapan judul penelitian: **“Pengaruh Kepemimpinan Otentik terhadap Kreativitas Karyawan dengan *Leader-Member Exchange* sebagai Mediator pada Karyawan Hotel di Bandar Lampung”**. Penelitian difokuskan pada karyawan hotel berbintang empat di Bandar Lampung dengan harapan dapat memberikan

kontribusi teoretis dalam pengembangan layanan manajemen SDM dan kontribusi praktis bagi dunia kerja dalam membangun lingkungan yang mendukung kreativitas karyawan.

## 1.2 Rumusan Masalah

Latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya memberikan gambaran bahwa industri perhotelan di Bandar Lampung saat ini tengah menghadapi tantangan serius berupa penurunan tingkat okupansi dan persaingan layanan yang semakin ketat. Kondisi ini mendorong organisasi untuk memaksimalkan kreativitas karyawan sebagai kapabilitas kompetitif strategis guna menghasilkan diferensiasi layanan. Fenomena empiris justru menunjukkan bahwa potensi kreatif tersebut belum berkembang secara optimal karena terhambat oleh kekakuan perilaku yang dipicu oleh standar operasional (SOP) yang ketat serta dominasi rutinitas kerja harian. Kajian teoretis menunjukkan bahwa adanya kebutuhan akan model kepemimpinan otentik yang mampu membangun iklim kerja aman secara psikologis (Avolio & Gardner, 2005). Urgensi juga muncul untuk menjelaskan peran Leader-Member Exchange (LMX) sebagai konsekuensi teoretis yang menjembatani pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku kreatif melalui hubungan timbal balik yang berkualitas (Yikllmaz & Sürücü, 2023). Inkonsistensi temuan pada penelitian terdahulu terkait pengaruh langsung kepemimpinan otentik terhadap kreativitas, serta masih terbatasnya kajian dalam konteks industri perhotelan di Bandar Lampung, menciptakan urgensi untuk membuktikan secara empiris mekanisme hubungan antarvariabel tersebut. Uraian di atas menjadi dasar bagi penetapan rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan otentik berpengaruh terhadap kreativitas karyawan hotel di Bandar Lampung?
2. Apakah *leader-member exchange* memediasi pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kreativitas karyawan hotel di Bandar Lampung.

### 1.3 Tujuan Penelitian

Rumusan masalah di atas menetapkan tujuan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kreativitas karyawan hotel di Bandar Lampung.
2. Untuk menganalisis peran *leader-member exchange* dalam memediasi pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kreativitas karyawan hotel di Bandar Lampung.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### 1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan akan memberikan kontribusi bagi kemajuan pengetahuan manusia tentang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait dengan dampak kepemimpinan otentik terhadap kreativitas karyawan. Penelitian ini juga menyoroti pentingnya hubungan antara pemimpin dan pengikut (*leader-member exchange*) dalam mendorong aktivitas kreatif. Penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi peneliti masa depan yang tertarik untuk mempelajari lebih lanjut tentang pentingnya kepemimpinan dan kualitas hubungan kerja dalam mendorong kreativitas di industri jasa.

#### 2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan tentang pentingnya penerapan kepemimpinan otentik dan menciptakan hubungan berkualitas tinggi antara pemimpin dan karyawan bagi organisasi, khususnya yang bergerak di bidang perhotelan atau sektor industri lainnya. Informasi ini dapat digunakan oleh para manajer dan bagian sumber daya manusia sebagai dasar bagi strategi yang ditujukan untuk menumbuhkan

kreativitas dan kepemimpinan karyawan guna meningkatkan layanan dan kepuasan pelanggan.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 *Social Exchange Theory* (SET)

Keseluruhan argumentasi dalam penelitian ini berpijak pada *Social Exchange Theory* (SET) yang diperkenalkan oleh Blau (1964) sebagai *grand theory*. Teori ini digunakan untuk menjelaskan bagaimana kehidupan sosial berkembang menjadi struktur hubungan yang semakin kompleks melalui proses pertukaran timbal balik antarindividu. Interaksi sosial dalam SET dipahami sebagai pertukaran sumber daya yang bersifat non-kontraktual. Blau (1964) membedakan pertukaran sosial dari pertukaran ekonomi karena dalam pertukaran sosial tidak terdapat kewajiban yang dirumuskan secara jelas (*unspecified obligations*), serta sangat bergantung pada kepercayaan yang terbentuk secara bertahap melalui interaksi yang berulang.

Konsep utama dalam SET terletak pada prinsip timbal balik (*reciprocity*). Perlakuan positif yang diterima individu dari pihak lain cenderung dibalas secara sukarela tanpa adanya paksaan formal karena pertukaran sosial terbatas pada tindakan yang bergantung pada reaksi balasan dari orang lain. Keberlanjutan interaksi sosial sangat dipengaruhi oleh adanya respons positif dari pihak lain, sehingga apabila respons yang diharapkan tidak muncul, maka pertukaran cenderung berhenti. (Blau, 1964: 6). Imbalan sosial yang diperoleh dari tindakan timbal balik yang tepat akan mendorong individu untuk terus berkontribusi, yang pada akhirnya membentuk hubungan sosial yang lebih kuat (Blau, 1964: 4).

Kerangka SET digunakan untuk menjelaskan hubungan antarvariabel dalam penelitian ini, khususnya dalam konteks industri perhotelan. Peran kepemimpinan otentik ditempatkan sebagai pemicu awal pertukaran sosial melalui penyediaan nilai-nilai seperti kejujuran, transparansi, dan integritas. Proses pertukaran tersebut kemudian terwujud dalam kualitas hubungan antara atasan dan bawahan melalui *Leader-Member Exchange (LMX)*, yang menjadi ruang terbentuknya kepercayaan dan kedekatan kerja. Respons karyawan terhadap kualitas hubungan tersebut tercermin dalam perilaku kreatif sebagai bentuk timbal balik yang bersifat sukarela. Pendekatan SET mampu menjelaskan alasan karyawan hotel bersedia melampaui tuntutan pekerjaan formal dan menunjukkan kreativitas ketika mereka merasakan adanya kepercayaan dan dukungan dari pemimpin. Mekanisme pertukaran sosial dalam penelitian ini berperan sebagai penghubung yang menjelaskan bagaimana pengaruh kepemimpinan dapat diterjemahkan menjadi perilaku inovatif karyawan. Pembahasan pada sub bab selanjutnya akan menguraikan setiap variabel dengan alur argumentasi yang saling berkaitan dalam kerangka SET.

## **2.2 Kepemimpinan Otentik**

Penelitian ini menggunakan kepemimpinan otentik sebagai variabel independen untuk mengeksplorasi bagaimana perilaku pemimpin berinteraksi memulai proses pertukaran sosial dengan karyawan. Kepemimpinan otentik dalam kerangka SET tidak diposisikan semata sebagai penyebab langsung munculnya kreativitas, tetapi lebih sebagai aktor yang secara berkelanjutan menyediakan sumber daya sosial berkualitas bagi karyawan. Penyediaan tersebut kemudian memicu terbentuknya proses timbal balik yang menjadi inti dari teori pertukaran sosial yang dikemukakan oleh Blau (1964). Variabel ini menjadi fokus utama penelitian untuk memahami peran pemimpin dalam konteks organisasi. Sub-bab berikut akan membahas pengertian kepemimpinan, pengertian kepemimpinan otentik, serta dimensi kepemimpinan otentik sebagai dasar kerangka teoritis penelitian.

### 2.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan dipandang sebagai suatu proses sosial ketika seorang pemimpin memberikan pengaruh untuk mendorong serta membimbing karyawan dalam mewujudkan tujuan bersama (Benmira & Agboola, 2021). Proses kepemimpinan dalam kerangka SET dipahami sebagai bentuk pertukaran sosial, dalam mekanisme ini arahan, dukungan, dan sumber daya diberikan oleh pemimpin, kemudian direspons oleh bawahan melalui kinerja, komitmen, serta kontribusi yang melampaui kewajiban formal. Interaksi ini berlangsung secara langsung maupun melalui media digital untuk meningkatkan efektivitas kerja dalam konteks organisasi modern (Banks et al., 2022).

Individu-individu dalam organisasi menunjukkan tingkat kinerja kreatif yang berbeda-beda, beberapa studi menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki peran krusial dalam mendorong peningkatan hasil-hasil yang bersifat kreatif dengan menciptakan lingkungan kerja kondusif, menyediakan sumber daya, dan menetapkan tugas-tugas yang relevan (Sumanth et al., 2023). Kondisi tersebut memungkinkan munculnya ide-ide baru yang mendukung pencapaian tujuan organisasi, termasuk di sektor jasa seperti perhotelan khususnya dalam penelitian ini difokuskan pada hotel berbintang empat di Bandar Lampung yang beroperasi dalam tekanan persaingan tinggi dan menuntut diferensiasi layanan secara berkelanjutan.

Pembahasan mengenai kepemimpinan dalam penelitian ini dikembangkan dengan merujuk pada kerangka SET sebagai landasan teoretis. Pendekatan-pendekatan kepemimpinan telah digunakan untuk menjelaskan perilaku karyawan di dalam organisasi. Kepemimpinan transformasional dijalankan melalui dorongan inspirasi dan karisma dalam membangun visi bersama, sedangkan kepemimpinan transaksional berfokus pada penerapan imbalan dan hukuman yang bersifat kontraktual. Kedua pendekatan tersebut belum sepenuhnya menyentuh aspek utama pertukaran sosial yang menekankan kepercayaan dan kejujuran sebagai dasar munculnya perilaku sukarela,

termasuk kreativitas. Keterbatasan tersebut kemudian mengarahkan penelitian ini pada penggunaan kepemimpinan otentik sebagai pendekatan yang lebih sesuai. Sumber daya sosial yang selaras dengan prinsip SET disediakan oleh kepemimpinan otentik melalui penekanan pada keaslian diri, transparansi, serta konsistensi nilai moral dalam tindakan pemimpin, sehingga kualitas pertukaran sosial yang lebih tinggi dapat terbentuk.

### **2.2.2 Pengertian Kepemimpinan Otentik**

Nilai-nilai moral dan integritas, bersama dengan keselarasan antara ucapan, prinsip, dan tindakan, menjadi cerminan dari kepemimpinan otentik (Ribeiro et al., 2020). Kepemimpinan otentik didefinisikan Kleynhans et al. (2022) sebagai gaya kepemimpinan yang tulus, transparan, dan bermoral, sehingga pemimpin yang menerapkannya mampu memberikan dampak positif dalam situasi kerja yang menuntut tekanan tinggi, meningkatkan kepercayaan karyawan, motivasi, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan, serta berkaitan dengan persepsi dukungan organisasi dan kesejahteraan tim. Pendekatan melalui lensa SET menempatkan pemimpin otentik sebagai pihak yang secara berkelanjutan menyediakan sumber daya sosial yang paling mendasar, yakni kepercayaan dan kejujuran. Dorongan untuk membalas perlakuan positif secara sukarela muncul pada individu yang menerimanya, sehingga hubungan timbal balik yang semakin kuat dapat terbentuk (Blau, 1964). Siklus pertukaran sosial tersebut dipicu oleh tindakan pemimpin hotel yang menunjukkan kejujuran dan transparansi melalui keselarasan antara nilai pribadi dan perilaku yang ditampilkan. Kepercayaan dan loyalitas karyawan kemudian berkembang sebagai respons atas konsistensi tersebut, yang selanjutnya memperkuat keterlibatan kerja, komitmen, serta motivasi dalam pelaksanaan tugas (Silva et al., 2023).

Proses dinamis ini memungkinkan pemimpin menyesuaikan perilaku dan tindakannya agar selaras dengan identitas diri, persepsi bawahan, dan norma sosial, sehingga interaksi dengan karyawan menjadi lebih adaptif dan responsif

terhadap konteks organisasi (Bunjak et al., 2024). Perkembangan perilaku tersebut sejalan dengan kerangka SET yang memandang pertukaran sosial sebagai proses yang tumbuh secara bertahap dari waktu ke waktu. Penguatan hubungan sosial dipengaruhi oleh konsistensi sumber daya sosial yang diberikan pemimpin, sehingga fondasi pertukaran menjadi semakin kokoh. Kondisi tersebut kemudian mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi optimal sebagai bentuk keterlibatan terhadap kemajuan hotel.

Transparansi hubungan dan perspektif etis yang terinternalisasi secara langsung memengaruhi tingkat keterikatan karyawan terhadap organisasi. Pemimpin yang konsisten dengan prinsip etis membantu karyawan membangun ikatan kuat dengan rekan kerja serta meningkatkan rasa cocok dan komitmen terhadap hotel (Jen Lee et al., 2020). Lingkungan kerja yang etis dan inklusif hasil bentukan pemimpin otentik ini menjadi landasan penting bagi karyawan dalam menghadapi dinamika tamu yang beragam di Bandar Lampung. Integritas pribadi, kejujuran dalam berinteraksi, serta objektivitas dalam membuat keputusan akhirnya menjadi dasar teoretis untuk menganalisis perilaku kepemimpinan otentik sebagai penggerak utama perilaku inovatif dalam konteks hotel bintang 4 (Neider & Schriesheim, 2011). Dimensi-dimensi spesifik kepemimpinan otentik akan dibahas lebih lanjut pada sub-bab 2.2.3.

### **2.2.3 Dimensi Kepemimpinan Otentik**

Kepemimpinan otentik berkembang dari kemampuan pemimpin dalam memanfaatkan kapasitas psikologis positif dan membangun iklim etis di organisasi, yang menjadi dasar bagi pembentukan berbagai dimensi yang mengatur interaksi dan pengembangan diri pemimpin maupun bawahan (Almutairi et al., 2025). Perumusan model kepemimpinan otentik oleh Neider & Schriesheim (2011) yang mencakup empat komponen penting sebagai dasar penilaian terhadap perilaku kepemimpinan yang otentik. Kerangka SET memandang setiap dimensi ini bukan sekadar deskriptor perilaku, melainkan

komponen yang membentuk kualitas sumber daya sosial dalam proses pertukaran. Keempat dimensi tersebut adalah:

1. Kesadaran Diri (*Self Awareness*)

Kesadaran diri adalah fondasi bagi kepemimpinan yang efektif. Pemimpin yang memahami diri sendiri secara mendalam mampu mengelola emosi, membuat keputusan yang bijaksana, dan membangun hubungan kuat dengan tim. Kemampuan untuk mengenali kekuatan, kelemahan, dan nilai-nilai diri, serta mengelola kontradiksi dalam diri, memungkinkan pemimpin untuk tumbuh dan berkembang sebagai seorang individu dan pemimpin. Perspektif SET menempatkan pemimpin yang memiliki tingkat kesadaran diri tinggi sebagai pihak yang mampu mengenali secara tepat sumber daya sosial yang dapat disalurkan secara otentik kepada bawahan. Ketepatan tersebut menjaga konsistensi sekaligus memperkuat kredibilitas dalam proses pertukaran sosial. Manajer hotel bintang 4 memerlukan kesadaran diri terutama dalam memberikan dukungan yang sesuai bagi karyawan lini depan yang setiap hari menghadapi dinamika tamu.

2. Transparansi Relasional (*Relational Transparency*)

Transparansi relasional menggambarkan kejujuran pemimpin dalam berkomunikasi serta keterbukaan dalam membangun hubungan interpersonal yang dilandasi rasa percaya. Pemimpin transparan tidak menyembunyikan informasi penting dan cenderung menunjukkan keaslian dalam interaksi sosialnya. Transparansi relasional diposisikan dalam perspektif SET sebagai mekanisme kunci dalam membentuk kepercayaan pada proses pertukaran sosial. Ketergantungan pertukaran sosial terhadap berkembangnya kepercayaan ditegaskan oleh Blau (1964). Keberlangsungan pertukaran sosial yang murni tidak akan tercapai apabila transparansi tidak hadir. Rasa aman dalam mengekspresikan ide-ide kreatif tanpa kekhawatiran akan sanksi dirasakan oleh karyawan hotel ketika iklim kerja yang terbuka dan transparan terbangun.

3. **Perspektif Moral yang Terinternalisasi (*Internalized Moral Perspective*)**  
Prinsip moral dan nilai-nilai pribadi yang kuat dijadikan dasar oleh pemimpin dalam pengambilan keputusan sebagai wujud komitmennya. Keyakinan internal digunakan secara konsisten oleh pemimpin berpandangan moral, tanpa pengaruh dari tekanan eksternal. Pembentukan norma keadilan dalam proses pertukaran sosial dipengaruhi oleh dimensi ini melalui persepsi yang dimiliki karyawan. Persepsi terhadap pemimpin yang dianggap adil akan membentuk pandangan bahwa pertukaran sosial berlangsung secara jujur (*fair*). Dorongan untuk memberikan kontribusi yang lebih besar muncul sebagai respons normatif dari karyawan, sebagaimana dijelaskan oleh Jen Lee et al. (2020) bahwa penguatan ikatan karyawan dipengaruhi oleh lingkungan etis yang dibangun oleh pemimpin otentik, yang dalam konteks perhotelan tercermin melalui kemampuan karyawan dalam menangani situasi tamu yang tidak terduga secara kreatif.
  
4. **Pemrosesan yang Seimbang (*Balanced Processing*)**  
Ragam sudut pandang menunjukkan pertimbangan seorang pemimpin sebelum keputusan diambil, termasuk mendengarkan opini yang berbeda. Pemimpin yang objektif tidak terburu-buru dalam menilai suatu hal dan terbuka terhadap kritik. Perspektif SET menempatkan *balanced processing* sebagai faktor yang membentuk persepsi karyawan bahwa kontribusi mereka memperoleh penghargaan. Dorongan untuk menyampaikan gagasan secara aktif muncul pada karyawan hotel sebagai respons terhadap norma timbal balik. Pandangan tersebut selaras dengan temuan Almutairi et al. (2025) yang menunjukkan bahwa keterbukaan pemimpin terhadap kritik dan saran melalui pemrosesan yang seimbang cenderung dibalas oleh karyawan dalam bentuk kontribusi ide-ide kreatif sebagai wujud *reciprocity* atas pengakuan yang mereka peroleh.

Keempat dimensi tersebut secara integratif membentuk paket sumber daya sosial yang ditawarkan pemimpin dalam kerangka pertukaran SET. Sumber

daya ini memerlukan mekanisme transmisi berupa kualitas hubungan pertukaran yang dikenal sebagai *Leader-Member Exchange* (LMX). Penelitian ini menggunakan variabel kepemimpinan otentik yang mengacu pada teori (Neider & Schriesheim, 2011). Teori ini menjelaskan kepemimpinan otentik melalui empat dimensi utama, yaitu *self-awareness*, *relational transparency*, *internalized moral perspective*, dan *balanced processing*. Kepemimpinan otentik berperan sebagai variabel independen (X) yang diasumsikan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan secara langsung maupun melalui mediasi hubungan antara atasan dan bawahan.

### **2.3 Kreativitas Karyawan**

Kreativitas karyawan dalam studi ini diposisikan sebagai bentuk tertinggi dari *reciprocity* dalam konteks kerja profesional di industri perhotelan, yang muncul sebagai hasil dari pengaruh kepemimpinan otentik dengan *leader-member exchange* berperan sebagai perantara yang menjembatani hubungan keduanya. Kreativitas dipandang dalam kerangka SET sebagai bentuk kontribusi sukarela dari karyawan yang muncul sebagai balasan atas kualitas pertukaran sosial yang mereka terima. Pemahaman mendalam mengenai kreativitas karyawan diperoleh melalui pembahasan definisi dan dimensi variabel ini pada sub-bab berikut, sekaligus menempatkan kreativitas secara konsisten dalam konteks strategis hotel di Bandar Lampung, khususnya pada hotel berbintang empat sehingga memberikan dasar teoritis yang jelas untuk penelitian.

#### **2.3.1 Pengertian Kreativitas Karyawan**

Tekanan persaingan yang tinggi dan kebutuhan untuk solusi baru membuat organisasi, termasuk industri perhotelan, menekankan kreativitas karyawan sebagai pilar utama dalam menunjang daya saing, pencapaian, dan keberlanjutan organisasi, yang tercermin melalui perilaku inovatif karyawan dalam mengembangkan produk dan layanan, proses, atau pengalaman tamu

yang baru (Elidemir et al., 2020). Persaingan yang semakin ketat membentuk lingkungan operasional hotel di Bandar Lampung, khususnya pada klasifikasi bintang empat, sehingga penerapan standar layanan saja tidak lagi memadai. Diferensiasi utama justru ditentukan oleh kemampuan karyawan dalam menghadirkan pengalaman tamu yang unik, yang sulit direplikasi oleh pesaing.

Kreativitas karyawan mencakup kemampuan individu dalam proses kreatif, mulai dari identifikasi masalah, pengolahan informasi, dan pengembangan alternatif solusi, yang menghasilkan ide-ide baru bermanfaat, sehingga mendukung perbaikan metode kerja, layanan, produk, dan pemecahan masalah organisasi dan pengembangan lingkungan bisnis (Ngo et al., 2020). Pemahaman mendalam mengenai kreativitas memegang peranan penting dalam menjelaskan dinamika perubahan, meningkatkan efisiensi, serta menjaga keberlangsungan organisasi secara berkelanjutan (Semedo et al., 2016). Kreativitas dipahami melalui perspektif SET sebagai perilaku yang hanya dapat berkembang apabila didukung oleh kualitas pertukaran sosial yang memadai. Kebutuhan akan keberanian dalam mengambil risiko serta tersedianya dukungan sosial dari pemimpin menjadi bagian penting dalam proses kreatif. Kondisi tersebut terwujud ketika karyawan berada dalam lingkungan pertukaran sosial yang berkualitas tinggi, yang dibangun melalui peran kepemimpinan otentik dan diwujudkan dalam hubungan LMX.

Kemampuan karyawan hotel dalam menghasilkan ide-ide baru dan inovatif di sektor perhotelan berperan penting dalam pengembangan kompetensi inti organisasi sekaligus meningkatkan inovasi dan keunggulan kompetitif (AlKayid et al., 2023). Proses penciptaan ide-ide bermanfaat menuntut individu untuk menghubungkan dan memanfaatkan berbagai perspektif serta sumber informasi, memperluas wawasan, serta memperkuat pemahaman dalam pengambilan keputusan operasional, sehingga berbagai gagasan, metode, dan penyempurnaan dalam kegiatan operasional dapat dikembangkan, dihimpun, dan diimplementasikan melalui kreativitas (Kurniawanti et al., 2023). Hasil konkret dari pemanfaatan kreativitas karyawan dapat terlihat pada peningkatan

kualitas layanan kepada pelanggan dan motivasi kerja yang lebih tinggi (Wong & Ladkin, 2008). Kualitas pengalaman tamu sebagai penentu reputasi hotel di Bandar Lampung, khususnya pada hotel berbintang empat yang menjadi fokus penelitian, tercermin secara langsung dari kreativitas karyawan yang terbentuk melalui kepemimpinan otentik dan diperkuat oleh hubungan LMX.

### **2.3.2 Dimensi Kreativitas Karyawan**

Pemahaman yang lebih mendalam mengenai kreativitas karyawan dalam konteks lingkungan kerja jasa, khususnya industri perhotelan, telah dikembangkan oleh Wong & Ladkin (2008) melalui sebuah kerangka konseptual yang dirancang untuk menjelaskan dinamika kreativitas di sektor tersebut. Sifat bawaan individu dan faktor lingkungan eksternal dipandang sebagai elemen-elemen utama yang membentuk kreativitas sebagai suatu fenomena dalam konteks organisasi. Peran penting dalam mendorong munculnya kreativitas ditentukan oleh kualitas pertukaran sosial antara pemimpin dan bawahan sebagaimana dipahami melalui lensa SET. Kajian Wong & Ladkin (2008) menyatakan enam dimensi utama yang memengaruhi perilaku kreatif karyawan di tempat kerja berhasil diidentifikasi, yaitu sebagai berikut:

1. Atribut Kepribadian (*Personality Attributes*)

Dimensi ini merujuk pada karakter pribadi yang mendorong munculnya kreativitas, seperti rasa ingin tahu, keberanian menghadapi risiko, ketekunan, fleksibilitas berpikir, dan semangat untuk bereksplorasi. Individu yang memiliki sifat terbuka terhadap pengalaman baru cenderung menunjukkan kapasitas yang lebih tinggi dalam menghasilkan ide-ide inovatif. Karakteristik ini memainkan peran penting dalam membentuk kecenderungan seseorang untuk berpikir dan bertindak secara kreatif. Ekspresi atribut tersebut secara optimal bergantung pada tersedianya lingkungan pertukaran sosial yang mendukung sesuai dengan kerangka SET. Iklim yang memungkinkan rasa ingin tahu karyawan

berkembang tanpa rasa takut terhadap hukuman dibentuk melalui tingkat transparansi yang tinggi dari pemimpin otentik.

2. Gaya Berpikir (*Thinking Style*)

Gaya berpikir adalah cara seseorang dalam mengolah informasi dan menyelesaikan persoalan. Individu dengan gaya berpikir divergen memiliki kecenderungan untuk melihat berbagai kemungkinan solusi, bukan hanya satu jawaban tunggal. Mereka juga mampu mengembangkan pendekatan yang unik terhadap masalah yang dihadapi. Kemampuan berpikir reflektif dan tidak kaku terhadap aturan juga menjadi bagian penting dari gaya berpikir kreatif ini. Hal ini disediakan oleh kualitas LMX yang tinggi sebagai manifestasi pertukaran sosial berkualitas.

3. Persepsi Diri (*Self-Perceptions*)

Persepsi diri mengacu pada pandangan seseorang terhadap kemampuannya sendiri dalam hal kreativitas. Ketika individu meyakini bahwa dirinya mampu menghasilkan ide-ide kreatif, maka ia cenderung lebih percaya diri dan terdorong untuk mengekspresikan gagasan tersebut dalam lingkungan kerja. Seseorang dengan keyakinan rendah terhadap kapasitas kreatif cenderung enggan berpartisipasi dalam proses inovasi. Penguatan persepsi diri yang positif pada karyawan terbentuk melalui pengakuan atas kontribusi yang diberikan, yang difasilitasi oleh kepemimpinan otentik. Validasi sosial yang konsisten terhadap keyakinan karyawan diperoleh dari kualitas hubungan LMX yang tinggi.

4. Faktor Situasional (*Situational Factors*)

Dimensi ini melibatkan berbagai kondisi eksternal yang mendukung atau menghambat kreativitas, seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, suasana kerja, dan akses terhadap sumber daya. Lingkungan kerja yang terbuka terhadap gagasan baru, memberikan toleransi terhadap kegagalan, serta memfasilitasi eksperimen akan lebih mungkin mendorong perilaku kreatif di kalangan karyawan. Dimensi ini terhubung langsung dengan

model penelitian karena kepemimpinan otentik dan LMX membentuk faktor situasional yang kondusif, khususnya pada hotel berbintang empat di Bandar Lampung. Pemimpin yang memberi ruang bagi karyawan untuk berinovasi juga merupakan elemen penting dalam faktor situasional ini.

5. Pandangan terhadap Ide (*Viewing On Ideas*)

Dimensi ini berkaitan dengan bagaimana seseorang menilai ide atau gagasan secara umum. Ide yang dipandang sebagai peluang memperbaiki atau mengembangkan sesuatu mendorong individu untuk berpikir kreatif. Ide yang dianggap sebagai gangguan terhadap sistem yang telah ada cenderung membuat individu bersikap pasif atau bahkan menolak gagasan baru yang muncul. Karyawan yang diperlakukan sebagai mitra pertukaran sosial yang dihargai (LMX tinggi) cenderung memandang ide baru sebagai peluang berharga. Pemimpin otentik memberikan sinyal bahwa gagasan bawahan dihargai melalui pemrosesan informasi secara seimbang.

6. Sikap terhadap Ide Baru (*Attitude Towards New Ideas*)

Dimensi ini mencerminkan sejauh mana seseorang memiliki sikap terbuka atau tertutup terhadap hal-hal yang belum familiar. Individu yang menyambut baik hal-hal baru akan lebih cepat dalam menerima dan mengadopsi pendekatan yang tidak konvensional. Individu yang bersikap konservatif terhadap perubahan atau inovasi cenderung menghambat proses kreatif. Sikap terhadap kebaruan menjadi faktor krusial dalam menciptakan iklim kerja yang inovatif. Karyawan dengan LMX tinggi merasa didukung oleh manajernya sehingga lebih berani mengadopsi cara baru melayani tamu sebagai bentuk reciprocity atas kualitas hubungan yang diterima.

Dimensi yang dijelaskan di atas menunjukkan bahwa kreativitas karyawan terbentuk melalui interaksi antara faktor internal, seperti karakteristik pribadi, gaya berpikir, dan persepsi diri, dengan faktor situasional di lingkungan kerja.

Kreativitas bukan sekadar kemampuan bawaan, melainkan potensi yang dapat ditumbuhkan ketika organisasi memberikan ruang untuk keterbukaan terhadap ide baru, toleran terhadap risiko, serta mendukung pengembangan diri, sehingga mendorong karyawan untuk memiliki keyakinan dalam menyampaikan gagasan dan lebih berinisiatif dalam menghasilkan pemikiran inovatif.

Penelitian ini menggunakan variabel kreativitas karyawan yang mengacu pada teori dari (Wong & Ladkin, 2008). Teori ini memandang kreativitas sebagai suatu proses yang kompleks dan multidimensional yang dipengaruhi oleh faktor individu maupun lingkungan kerja yang mengidentifikasi enam dimensi utama yang membentuk kreativitas karyawan, yaitu: atribut kepribadian, gaya berpikir, persepsi diri, faktor situasional, pandangan terhadap ide, dan sikap terhadap ide baru. Dimensi-dimensi ini saling berinteraksi dan berkontribusi terhadap sejauh mana individu mampu menghasilkan ide-ide baru, orisinal, dan bermanfaat dalam konteks pekerjaan. Kualitas pertukaran sosial yang dibangun melalui kepemimpinan otentik dan LMX menjadi faktor situasional utama yang memungkinkan potensi ini tumbuh. Kreativitas karyawan berperan sebagai variabel dependen (Y) yang diasumsikan dipengaruhi positif dan signifikan oleh kepemimpinan otentik secara langsung maupun tidak langsung melalui LMX.

#### ***2.4 Leader-Member Exchange (LMX)***

Penelitian ini menempatkan LMX sebagai mekanisme psikologis sosial inti yang memediasi pengaruh kepemimpinan otentik dalam mengonversi sumber daya yang diberikan pemimpin menjadi tingkat kreativitas yang ditunjukkan oleh karyawan. LMX dipandang dalam kerangka SET sebagai bentuk nyata dari ikatan sosial yang dijelaskan oleh Blau (1964). Ikatan tersebut terbentuk melalui proses pertukaran timbal balik antara kedua pihak dan selanjutnya diukur melalui konstruk LMX. LMX dengan demikian tidak hanya merepresentasikan kualitas hubungan, tetapi juga berfungsi sebagai mekanisme utama yang menjelaskan bagaimana pengaruh

kepemimpinan otentik diterjemahkan menjadi perilaku kreatif karyawan. Sub-bab berikut akan membahas pengertian LMX serta dimensi-dimensi yang digunakan untuk pengukuran, sebagai dasar kerangka teoritis penelitian.

#### **2.4.1 Pengertian *Leader-Member Exchange* (LMX)**

*Leader-member exchange* menggambarkan kualitas hubungan sosial dan emosional antara pemimpin dan setiap karyawan yang menentukan tingkat kepercayaan, dukungan, serta akses terhadap sumber daya kerja yang diberikan kepada karyawan dalam menjalankan tugas di organisasi (Lim et al., 2025). Kualitas hubungan tersebut berkembang melalui proses pertukaran yang terus meningkat dari waktu ke waktu sebagai hasil interaksi pemimpin dan karyawan dalam konteks kerja (Wang et al., 2016). Kesesuaian dengan logika SET tercermin dari pemahaman bahwa LMX tidak bersifat statis, melainkan terbentuk melalui proses perkembangan pertukaran sosial, dalam mekanisme tersebut sumber daya yang diberikan pemimpin otentik diubah menjadi hubungan relasional yang kuat.

Variasi perlakuan yang diterima karyawan, yang dipengaruhi oleh kontribusi serta preferensi pribadi terhadap pemimpin membentuk perbedaan kualitas hubungan pertukaran antara keduanya (Zhou et al., 2021). Konsekuensinya, anggota tim dapat terkelompok ke dalam dua kategori berdasarkan kualitas LMX, yaitu *in-group* dan *out-group*, pada *in-group* terdiri dari individu yang memperoleh kepercayaan, loyalitas, dan penghormatan di luar batas kontraktual karena menjalin hubungan LMX yang tinggi, sedangkan, *out-group* hanya menerima hubungan kerja formal dan tingkat kepercayaan yang rendah (Estel et al., 2019). Siklus pertukaran sosial yang produktif dalam perspektif SET dialami oleh anggota *in-group* melalui penerimaan sumber daya yang lebih besar, sehingga mendorong munculnya balasan berupa kontribusi yang lebih tinggi, termasuk dalam konteks penelitian ini berupa kreativitas layanan tamu pada hotel berbintang empat di Bandar Lampung.

Pandangan klasik (Liden & Maslyn, 1998) menegaskan hubungan pemimpin-anggota sebagai sebuah pertukaran sosial dinamis. Mekanisme ini memungkinkan pemimpin maupun anggota tim saling memberi dan menerima kepercayaan, berbagi ide, serta memiliki komitmen bersama untuk mencapai tujuan organisasi. LMX dalam perkembangan terbaru dipahami memiliki kontribusi besar dalam sektor jasa karena kualitas hubungan yang tinggi memungkinkan karyawan memperoleh informasi penting, otonomi dalam menyelesaikan tugas, serta kesempatan pengembangan kompetensi, yang pada akhirnya meningkatkan keterlibatan kerja dan mendorong kontribusi yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi (Du et al., 2022).

Penjelasan mengenai peran mediasi LMX dalam hubungan antara kepemimpinan otentik dan kreativitas dijabarkan melalui dua jalur utama dalam kerangka SET. Pembentukan kepercayaan terjadi ketika kejujuran yang ditunjukkan pemimpin otentik menjadi dasar bagi terciptanya kualitas LMX yang tinggi. Lingkungan yang memberikan rasa aman secara psikologis muncul saat pemimpin memungkinkan karyawan untuk mengambil risiko kreatif tanpa kekhawatiran akan konsekuensi negatif. Peran LMX terlihat sebagai penghubung yang menjelaskan secara mekanis keterkaitan antara kepemimpinan dan kreativitas, sehingga hubungan tersebut dapat dipahami secara ilmiah tanpa menjadi mekanisme yang tidak terjelaskan.

#### **2.4.2 Dimensi *Leader-Member Exchange* (LMX)**

Kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota tim dalam teori *leader-member exchange* bersifat tidak seragam, melainkan sangat dipengaruhi oleh interaksi yang terjalin di antara keduanya. Situasi tersebut dijelaskan oleh Liden & Maslyn (1998) yang mengidentifikasi empat dimensi utama dalam teori pertukaran pemimpin-anggota yaitu sebagai berikut.

1. Afeksi (*Affect*)

Dimensi ini mengacu pada tingkat kedekatan emosional yang terbentuk antara seorang pemimpin dan anggotanya. Hubungan ini dilandasi oleh adanya daya tarik interpersonal yang melampaui aspek profesional semata. Keakraban dan keterikatan emosional yang terjalin di antara keduanya menjadi faktor penting dalam membentuk kualitas hubungan kerja mereka. Perkembangan pertukaran sosial yang telah melampaui hubungan ekonomi yang bersifat kontraktual tercermin melalui afeksi dalam kerangka SET. Motivasi intrinsik yang kuat untuk berkontribusi melalui perilaku kreatif ditunjukkan oleh karyawan hotel ketika kedekatan emosional dengan manajer telah terbentuk.

2. Loyalitas (*Loyalty*)

Loyalitas dalam konteks hubungan atasan-bawahan mencerminkan tingkat kesetiaan dan dukungan yang konsisten antara keduanya. Loyalitas ini terwujud dalam bentuk komitmen yang kuat dari seorang bawahan terhadap atasannya, serta dukungan yang diberikan atasan kepada bawahannya secara berkelanjutan, terlepas dari situasi yang dihadapi. Kedalaman kewajiban timbal balik dalam pertukaran sosial tercermin melalui loyalitas menurut perspektif SET. Kondisi pertukaran yang paling stabil untuk berinvestasi pada ide-ide kreatif tercipta ketika karyawan hotel merasakan adanya loyalitas yang diberikan oleh manajer.

3. Kontribusi (*Contribution*)

Kontribusi yang diberikan oleh seorang karyawan merupakan faktor penting dalam menentukan kualitas hubungannya dengan pemimpin. Karyawan yang secara proaktif memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap pekerjaan akan lebih dihargai oleh pemimpinnya, sehingga mendorong terbentuknya hubungan pertukaran yang lebih baik. Inti mekanisme timbal balik dalam SET tercermin melalui dimensi ini. Kreativitas kemudian muncul sebagai bentuk kontribusi ekstra yang

memiliki nilai strategis paling penting, khususnya pada konteks hotel berbintang empat di Bandar Lampung dalam penelitian ini.

4. Penghargaan Profesionalitas (*Professional Respect*)

Dimensi yang mengukur tingkat penghargaan yang diberikan oleh seorang anggota tim terhadap kemampuan dan kompetensi pemimpinnya. Penghargaan ini didasarkan pada persepsi anggota tim tentang reputasi pemimpin baik di dalam maupun di luar organisasi, serta pengetahuan anggota tim tentang prestasi-prestasi yang telah dicapai oleh pemimpinnya dalam menjalankan tugas-tugasnya. Keterbukaan terhadap arahan dan dukungan lebih mudah muncul ketika kompetensi manajer dihargai oleh karyawan hotel. Kondisi tersebut meningkatkan kualitas pertukaran sosial menjadi lebih produktif, sehingga mendorong karyawan untuk menunjukkan kemampuan mereka melalui kontribusi yang bersifat kreatif.

Keempat dimensi LMX di atas sangat relevan dalam menjelaskan peran mediasi antara kepemimpinan otentik dan kreativitas karyawan. Pemimpin otentik cenderung membangun afeksi, menumbuhkan loyalitas, menghargai kontribusi, serta memperoleh penghargaan profesional dari bawahannya. Hubungan positif ini memperkuat kualitas LMX yang pada gilirannya dapat meningkatkan motivasi, komitmen, dan kecenderungan karyawan untuk berperilaku kreatif di tempat kerja (Du et al., 2022). Penelitian ini menggunakan variabel *leader-member exchange* yang mengacu pada teori (Liden & Maslyn, 1998). Teori ini menjelaskan LMX melalui empat dimensi utama, yaitu *affect*, *loyalty*, *contribution*, dan *professional respect*. LMX dalam penelitian ini berperan sebagai variabel mediasi (Z) yang menjembatani pengaruh secara positif dan signifikan antara kepemimpinan otentik dan kreativitas karyawan hotel di Bandar Lampung dengan logika ilmiah *reciprocity* dari SET.

## 2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu menjadi landasan penting dalam membangun argumen dan menunjukkan posisi penelitian ini dalam dunia akademik. Meninjau studi sebelumnya memungkinkan peneliti dapat melihat arah perkembangan penelitian, menemukan kekurangan yang masih ada, dan memperkuat dasar teori serta metode yang digunakan. Bagian ini berisi ringkasan hasil-hasil utama dari penelitian yang relevan, khususnya mengenai pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kreativitas karyawan dengan *leader-member exchange* sebagai mediasi.

**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

Nama Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metodologi	Hasil Penelitian
İbrahim Yıkılmaz and Lütfi Sürücü (2023), <i>Leader-member exchange as a mediator of the relationship between authentic leadership and employee creativity</i>	<i>Authentic Leadership, Leader-Member Exchange, Employee Creativity</i>	Pengembangan model konseptual dengan mediasi LMX. Pengumpulan data dari karyawan hotel di Siprus Utara. Analisis statistik menggunakan program SPSS-22 dan AMOS-18. Analisis regresi dengan metode bootstrap untuk pengujian mediasi.	Kepemimpinan otentik berdampak positif pada kreativitas karyawan. LMX menengahi hubungan antara kepemimpinan otentik dan kreativitas karyawan. LMX memainkan peran penting dalam menumbuhkan kreativitas karyawan.
Fozia Mubarak & Ayesha Noor (2018), <i>Effect of authentic leadership on employee creativity in project-based organizations with the mediating roles of work engagement and psychological empowerment</i>	<i>Authentic Leadership, Employee Creativity, Work Engagement, Psychological Empowerment</i>	Data dikumpulkan dari 300 karyawan di LSM berbasis proyek. Digunakan skala Likert untuk pengumpulan data dengan nilai <i>Alpha Cronbach</i> .	Kreativitas karyawan berkaitan dengan kepemimpinan otentik, keterlibatan kerja, dan pemberdayaan psikologis. Keterlibatan kerja serta pemberdayaan psikologis juga berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan otentik dan kreativitas karyawan.

Nama Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metodologi	Hasil Penelitian
John J. Sumanth, Matej Cerne, Miha Škerlava (2023), <i>Fueling the Creative Spark: How Authentic Leadership and LMX Foster Employee's Proactive Orientation and Creativity</i>	<i>Authentic Leadership, LMX, Proactive Orientation, Creativity</i>	Makalah ini mengkaji pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kreativitas melalui dua studi lintas budaya di Eropa Tengah dan AS, menggunakan kuesioner dan dua alat ukur berbeda untuk menjaga validitas.	Kepemimpinan otentik meningkatkan kinerja kreatif melalui orientasi proaktif, dengan LMX sebagai moderator. Studi 1 dan 2 mendukung temuan ini, meskipun LMX tidak berperan sebagai mediator. Model penelitian terbukti valid dengan data yang sesuai.
Hassan Imam, Muhammad Baqar Naqvi, Sajid Ali Naqvi, Maria Jose Chambel (2020), <i>Authentic leadership: unleashing employee creativity through empowerment and commitment to the supervisor</i>	<i>Authentic Leadership, Employee Creativity, Empowerment Commitment to The Supervisor</i>	Kuesioner survei didistribusikan ke unit telekomunikasi di Pakistan. Perspektif pertukaran sosial digunakan untuk menjelaskan hubungan kepemimpinan dan kreativitas otentik.	Kepemimpinan otentik memanfaatkan kreativitas melalui pemberdayaan dan komitmen terhadap supervisor. Pemberdayaan memiliki peran yang lebih kuat dalam meningkatkan kreativitas. Kepemimpinan otentik membentuk budaya organisasi menjadi budaya kreatif dan inovatif.
Shu-Hsien Liao and Chih-Chiang Chen (2018), <i>Leader-member exchange and employee creativity Knowledge sharing: the moderated mediating role of psychological contract</i>	<i>Leader-Member Exchange, Employee Creativity, Intention to Share Knowledge, Transactional, Psychological Contract</i>	Sebanyak 286 karyawan disurvei. Pemodelan persamaan struktural digunakan untuk analisis. Perangkat lunak SPSS 12.0 dan LISREL 8.8 digunakan. PROSES SPSS digunakan untuk analisis mediasi.	LMX memediasi berbagi pengetahuan dan kreativitas karyawan. Kontrak psikologis transaksional memoderasi peran mediasi LMX. LMX menyangga efek negatif dari kontrak psikologis transaksional pada kreativitas.
U. H. ONONYE (2023), <i>Authentic Leadership, Leader Member Exchange, Job Thriving and Creativity Nexus from Public Organisation Context</i>	<i>Authentic Leadership, Leader Member Exchange, Job Thriving, Creativity</i>	Studi ini menggunakan desain <i>cross-sectional</i> dengan kuesioner dari 269 profesional kesehatan tingkat menengah di Kementerian Kesehatan Negara Bagian Delta Nigeria. Analisis hipotesis menggunakan metode PLS melalui	Hubungan antara kepemimpinan otentik (AL) dan kreativitas ditemukan positif tetapi tidak signifikan ( $\beta = 0.103$ , $p = 0.070$ ), yang mengarah pada penolakan hipotesis H1. Pekerjaan berkembang (JT) secara positif dan signifikan terkait dengan AL ( $\beta = 0.228$ ,

Nama Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metodologi	Hasil Penelitian
		<p>SmartPLS 3.3.3 dengan pendekatan SEM dua tahap. Validitas dan reliabilitas diuji melalui <i>factor loading</i>, reliabilitas komposit, dan AVE, serta didukung uji KMO dan Bartlett, dan bias metode umum diuji dengan Harman's <i>single factor test</i>.</p>	<p><math>p = 0.000</math>) dan kreativitas (<math>\beta = 0.364</math>, <math>p = 0.000</math>). Pengenalan JT sebagai faktor mediasi sedikit mengurangi tautan AL-Kreativitas (<math>\beta = 0,095</math>, <math>p = 0,082</math>). JT memediasi pertukaran pemimpin-anggota (LMX) dan hubungan kreativitas secara positif dan signifikan (<math>\beta = 0.096</math>, <math>p = 0.000</math>), mendukung hipotesis H2. Analisis mediasi yang dimoderasi menunjukkan bahwa LMX secara signifikan memperkuat hubungan antara JT dan kreativitas (<math>\beta = 0.127</math>, <math>p = 0.000</math>), mendukung hipotesis H3.</p>
<p>Uroosa Aijaz and Dr. Danish Ahmed Siddiqui (2021), <i>The Impact of Transformational and Authentic Leadership on innovation and creativity with the Complementary Role of Knowledge sharing and LMX: A comparative analysis of education and manufacturing sectors of Pakistan</i></p>	<p><i>Transformational Leadership, Authentic Leadership, Process and Product Innovation, Employee Creativity, Knowledge Sharing, Leader Member Exchange</i></p>	<p>Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif untuk menganalisis hubungan variabel independen dan dependen dengan moderator. Data dikumpulkan melalui kuesioner dari sektor pendidikan dan manufaktur di Pakistan dengan 300 responden menggunakan <i>non-probability sampling</i>. Analisis mediasi dilakukan dengan <i>bootstrap</i>, serta menggunakan CFA dan SEM untuk mengolah data.</p>	<p>Kesadaran diri dalam kepemimpinan otentik berpengaruh positif terhadap kreativitas dan inovasi, sedangkan transparansi relasional berdampak negatif. Pemrosesan seimbang berpengaruh positif pada kreativitas tetapi negatif pada inovasi. Perspektif moral terinternalisasi berdampak negatif pada kreativitas dan positif pada inovasi. Pada kepemimpinan transformasional, pengaruh ideal berdampak positif pada keduanya, sedangkan stimulasi intelektual berdampak negatif.</p>

Nama Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metodologi	Hasil Penelitian
			Pertimbangan individu serta motivasi inspirasional menunjukkan pengaruh campuran terhadap kreativitas.
Ahmad Adriansyah (2019), <i>Authentic Leadership</i> , Komitmen Afektif dan <i>Job Resourcefulness</i> dalam Membentuk Kreativitas dan Kinerja Pegawai Bank Syariah di Indonesia	<i>Authentic Leadership</i> , Komitmen Afektif, <i>Job Resourcefulness</i> , Kreativitas pegawai, Kinerja Pegawai	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) berbasis varian melalui aplikasi SmartPLS 3.0. Sampel terdiri dari 56 karyawan Bank Umum Syariah (BUS) dan Unit Usaha Syariah (UUS) di Indonesia.	Kepemimpinan otentik secara positif mempengaruhi komitmen afektif dan sumber daya kerja karyawan di bank-bank syariah di Indonesia. Komitmen afektif dan sumber daya kerja secara positif mempengaruhi kreativitas karyawan. Kreativitas karyawan merupakan variabel yang signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan di bank syariah. Kepemimpinan otentik tidak memiliki efek langsung pada kreativitas karyawan, tetapi mempengaruhi kreativitas melalui sumber daya kerja dan komitmen afektif. Satu-satunya hipotesis yang ditolak dalam penelitian ini adalah bahwa kepemimpinan otentik tidak secara langsung mempengaruhi kreativitas.

Tabel 2.1 di atas menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan otentik, *leader-member exchange*, dan kreativitas telah menjadi fokus dalam beberapa penelitian sebelumnya. Penelitian sebagian besar menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan, serta LMX berperan dalam memperkuat hubungan tersebut melalui mekanisme mediasi (Ylklmaz & Sürücü, 2023; Mubarak & Noor, 2018; Liao et al., 2018; Imam et al., 2020). Sintesis mendalam terhadap literatur terbaru menunjukkan

adanya inkonsistensi temuan (*research gap*) yang signifikan. Ononye (2023) dan Adriansyah (2019) mengungkapkan hasil yang kontradiktif. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kreativitas. Inkonsistensi ini menandakan bahwa mekanisme pengaruh variabel tersebut tidak bersifat universal dan masih bergantung pada faktor mediasi atau konteks organisasi tertentu. Kondisi ini menunjukkan adanya kebutuhan untuk menguji kembali mekanisme hubungan tersebut melalui pendekatan mediasi yang lebih spesifik dalam konteks organisasi yang berbeda.

Perbedaan hasil ditemukan dalam penelitian lain yang mengungkapkan bahwa LMX tidak selalu berfungsi sebagai mediator secara langsung, melainkan lebih berperan dalam mendorong orientasi proaktif yang kemudian memengaruhi kreativitas (Sumanth et al., 2023). Dimensi internal dari kepemimpinan otentik bahkan ditemukan memiliki dampak yang tidak seragam. Aijaz & Siddiqui (2021) menemukan bahwa transparansi relasional justru berdampak negatif terhadap kreativitas pada sektor pendidikan dan manufaktur. Temuan-temuan yang saling bertolak belakang ini menunjukkan bahwa peran LMX dan dimensi-dimensi kepemimpinan otentik masih memerlukan pengujian lanjutan pada konteks organisasi yang berbeda, terutama pada industri jasa yang memiliki tingkat tekanan operasional tinggi.

Orisinalitas penelitian ini terletak pada beberapa perbedaan penting dibanding penelitian sebelumnya. Perbedaan utama terletak pada objek penelitian. Penelitian-penelitian sebelumnya lebih banyak dilakukan di luar negeri, seperti di Siprus Utara (Ylklmaz & Sürücü, 2023), Nigeria (Ononye, 2023), Pakistan (Aijaz & Siddiqui, 2021), atau pada sektor organisasi lain seperti LSM berbasis proyek, telekomunikasi, atau studi lintas budaya di Eropa dan Amerika. Penelitian ini hadir untuk menutup celah tersebut dengan mengambil fokus pada hotel di Bandar Lampung, yang difokuskan pada hotel berbintang empat. Industri hotel memiliki dinamika interaksi interpersonal yang sangat tinggi antara atasan dan bawahan dalam melayani tamu secara langsung yang berbeda

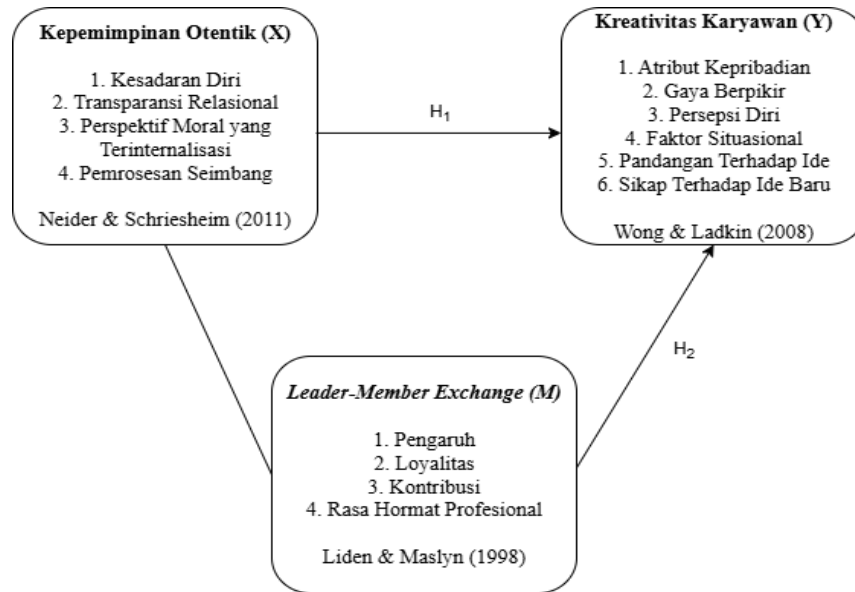
dengan sektor publik atau manufaktur. Konteks industri jasa dengan intensitas interaksi tinggi memperkuat relevansi mekanisme pertukaran sosial yang belum banyak diuji dalam penelitian sebelumnya. Hal ini menjadikan kualitas pertukaran sosial (LMX) sebagai variabel yang sangat relevan untuk menguji kembali inkonsistensi temuan terkait kreativitas karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan kontribusi akademik yang lebih spesifik terhadap pengembangan SDM di sektor jasa.

Pendekatan yang digunakan tidak hanya berfokus pada variabel yang telah banyak diteliti sebelumnya, tetapi menekankan perbedaan melalui konteks penelitian, hubungan antarvariabel, serta landasan konseptual yang digunakan, termasuk landasan konseptual *Social Exchange Theory* (SET) yang lebih tajam. Penelitian sebelumnya menyoroiti mediasi seperti keterlibatan kerja atau pemberdayaan (Mubarak & Noor, 2018; Imam et al., 2020), sedangkan penelitian ini secara spesifik menempatkan LMX sebagai mekanisme kunci untuk mengonversi kejujuran pemimpin menjadi inisiatif kreatif. Penyesuaian indikator yang diselaraskan dengan industri perhotelan memungkinkan penelitian ini menawarkan perspektif baru mengenai bagaimana dinamika kepemimpinan dapat menstimulasi kreativitas dalam lingkungan kerja yang menuntut fleksibilitas tinggi.

## **2.6 Kerangka Pemikiran**

Sumber daya manusia, khususnya karyawan hotel di Bandar Lampung, merupakan elemen penting yang berperan besar dalam pencapaian tujuan organisasi. Pemahaman mengenai faktor-faktor yang dapat mendorong kontribusi dan kreativitas karyawan menjadi hal yang esensial bagi perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan otentik sebagai variabel independen (X) terhadap kreativitas karyawan sebagai variabel dependen (Y), dengan *leader-member exchange* sebagai variabel mediasi (M). Kerangka pemikiran disusun dalam bentuk visual untuk memberikan gambaran alur berpikir yang menjadi dasar dalam proses penelitian. Hubungan antara

ketiga variabel tersebut dapat dipresentasikan dalam kerangka pemikiran sebagai berikut.



**Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran**

Keterangan:

$H_1$ : Pengaruh variabel X terhadap variabel Y

$H_2$ : Variabel M memediasi pengaruh variabel X terhadap variabel Y

Hubungan antarvariabel yang digambarkan dalam model ini didukung oleh mayoritas penelitian terdahulu, meskipun terdapat variasi hasil pada konteks organisasi tertentu. Penelitian ini menambahkan konteks industri perhotelan, di Bandar Lampung sebagai ruang pengujian ulang hubungan tersebut dalam kondisi organisasi jasa, mengingat karakteristiknya yang menuntut interaksi interpersonal yang tinggi.

## 2.7 Perumusan Hipotesis

Perumusan hipotesis memegang peranan penting dalam penelitian kuantitatif karena memungkinkan pengujian empiris terhadap hubungan antar variabel yang telah dirancang dalam kerangka teori. Hipotesis dipahami sebagai

pernyataan awal yang masih bersifat dugaan, namun dapat diuji, mengenai prediksi atas temuan dalam data empiris (Sekaran & Bougie, 2016: 83). Umumnya, hipotesis bersifat relasional dengan menyatakan adanya dugaan hubungan antara dua variabel atau lebih dalam bentuk yang bisa diuji secara ilmiah. Pengujian terhadap hipotesis ini diharapkan mampu mengonfirmasi hubungan yang diasumsikan, sehingga memberikan arah dalam menyelesaikan permasalahan penelitian (Sekaran & Bougie, 2016: 83). Hipotesis-hipotesis dalam penelitian ini, mengacu pada kerangka teori dan perumusan masalah yang telah disusun, diajukan sebagai berikut.

### **1. Pengaruh Kepemimpinan Otentik Terhadap Kreativitas Karyawan**

Kepemimpinan otentik menjadi salah satu pendekatan kepemimpinan yang paling relevan dalam lingkungan organisasi masa kini, terutama dalam mendorong dan mengembangkan kreativitas karyawan. Mubarak & Noor (2018) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan ini ditandai oleh empat elemen utama, yaitu pandangan moral yang terinternalisasi, kemampuan menilai secara objektif, kesadaran diri, serta keterbukaan dalam berelasi (Walumbwa et al., 2008). Seorang pemimpin otentik dikenal karena bertindak sesuai nilai-nilai yang dianut, menjaga konsistensi antara keyakinan dan tindakan, serta membangun interaksi yang terbuka dan jujur dengan bawahannya. Pola kepemimpinan seperti ini mampu menumbuhkan perilaku positif pada karyawan, termasuk perilaku di luar peran formal mereka yang berkontribusi penting terhadap hasil kerja yang optimal (Katz, 1964).

Kreativitas karyawan merupakan aset strategis bagi organisasi dalam menghadapi dinamika persaingan. (Mubarak & Noor, 2018) menegaskan bahwa kreativitas mencakup pengembangan ide-ide yang orisinal dan bernilai dalam kaitannya dengan produk, layanan, proses, dan prosedur kerja. Kreativitas karyawan telah banyak diteliti sebagai hasil positif yang dipengaruhi oleh kepemimpinan otentik. Perspektif pemimpin tim dan anggota tim menjadi dasar analisis (Černe et al., 2013) dalam menelaah hubungan antara kreativitas dan kepemimpinan otentik. Hasilnya menunjukkan bahwa persepsi pemimpin

terhadap kepemimpinan otentik secara langsung menentukan tingkat inovasi dan kreativitas tim. Kreativitas staf keperawatan juga diteliti oleh (Malik et al., 2016), yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan otentik mendorong peningkatan kreativitas melalui peran mediasi berbagi pengetahuan dan pemanfaatan teknologi informasi.

Pemimpin otentik juga turut membentuk keotentikan dalam diri karyawan, yang pada akhirnya membuat mereka lebih percaya diri untuk mengekspresikan gagasan kreatif (Michie & Gooty, 2005). Gaya kepemimpinan ini mendukung otonomi kerja yang memperkuat motivasi dan kemandirian karyawan (Ilies et al., 2005). Penelitian terdahulu turut menunjukkan bahwa nilai-nilai moral dan etika yang tinggi berhubungan positif dengan kreativitas (Valentine et al., 2011). Penelitian ini sebagaimana ditekankan oleh (Mubarak & Noor, 2018), memfokuskan diri pada sisi positif dari kepemimpinan otentik.

Keseluruhan temuan (Mubarak & Noor, 2018) menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik berfungsi sebagai pemicu utama munculnya kreativitas di kalangan karyawan, mendukung hasil penelitian sebelumnya seperti yang dikemukakan oleh (Rego et al., 2014). Karyawan yang berada di bawah arahan pemimpin otentik cenderung memiliki rasa kepemilikan yang lebih besar dan merasa diberdayakan untuk berpikir kreatif. Temuan dari sejumlah studi terbaru, seperti Ononye (2023) dan Adriansyah (2019), menemukan bahwa kepemimpinan otentik tidak selalu berdampak langsung pada kreativitas di sektor publik dan perbankan. Argumen penelitian ini menempatkan konteks industri perhotelan di Bandar Lampung sebagai kondisi yang berbeda, sehingga keaslian pemimpin tetap dipandang sebagai pemicu utama munculnya kreativitas. Ketergantungan operasional hotel terhadap keteladanan moral pemimpin menjadikan aspek tersebut krusial dalam membangun rasa aman bagi karyawan lini depan untuk berinovasi secara spontan saat berinteraksi dengan tamu. Hubungan langsung tersebut tetap diuji guna memastikan relevansinya pada sektor jasa hotel berbintang empat. Uraian tersebut kemudian mengarah pada perumusan hipotesis penelitian sebagai berikut:

**H1: Kepemimpinan otentik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan hotel di Bandar Lampung.**

## **2. Peran Mediasi *Leader–Member Exchange* dalam Pengaruh Kepemimpinan Otentik terhadap Kreativitas Karyawan**

Teori pertukaran sosial menunjukkan bahwa kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan (*leader-member exchange*) memainkan peran krusial dalam memengaruhi perilaku dan sikap karyawan, termasuk tingkat kreativitas mereka. LMX adalah teori yang menjelaskan bahwa bawahan dapat membentuk dua tipe hubungan berbeda dengan pemimpinnya, yaitu hubungan sebagai bagian dari kelompok inti (*in-group*) atau sebagai bagian dari kelompok luar (*out-group*) (Zhang et al., 2016). Hubungan LMX yang tinggi dicirikan oleh adanya saling percaya dan dukungan timbal balik, karyawan memperoleh akses terhadap sumber daya dan tingkat otonomi yang lebih besar. Akses ini menjadi krusial dalam mendorong kreativitas, mengingat proses kreatif identik dengan ketidakpastian dan pengambilan risiko (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2008). Hubungan LMX yang kuat mampu mengurangi rasa takut dalam menghadapi risiko serta meningkatkan kepercayaan diri karyawan dalam menampilkan perilaku kreatif (Prieto & Pérez-Santana, 2014). Individu yang menjalin hubungan LMX tinggi cenderung menunjukkan sikap proaktif dan menghasilkan gagasan inovatif (Park & Jo, 2018). Bukti empiris menunjukkan konsistensi bahwa LMX memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat kreativitas karyawan (Liao et al., 2018).

Kepemimpinan otentik yang mengedepankan transparansi dan dukungan emosional menciptakan suasana organisasi yang mendukung munculnya kreativitas. Efektivitas pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kreativitas sangat ditentukan oleh kualitas LMX yang terjalin antara pemimpin dan bawahannya. Pemimpin yang otentik secara alami membangun hubungan LMX yang kuat berbasis pada kepercayaan dan loyalitas, yang pada akhirnya

memberikan akses informasi serta otonomi yang dibutuhkan untuk mendukung proses kreatif (Niu et al., 2018).

Hasil studi di sektor industri perhotelan menunjukkan bahwa LMX bertindak sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan otentik dan kreativitas karyawan (Ylklmaz & Sürücü, 2023). Pemimpin yang menunjukkan keotentikan melalui transparansi dan integritas memperkuat hubungan interpersonal dengan karyawan melalui LMX yang berkualitas tinggi. Kualitas hubungan ini berkontribusi pada peningkatan rasa percaya diri dan kebebasan karyawan dalam menghasilkan ide-ide baru. Peran LMX dalam kerangka *Social Exchange Theory* (SET) dipahami sebagai mekanisme psikologis dan sosial yang menerjemahkan nilai-nilai internal pemimpin, seperti kejujuran dan transparansi, menjadi bentuk hubungan timbal balik yang nyata. Pengaruh terhadap kreativitas tidak hanya muncul secara langsung, tetapi juga diperkuat melalui jalur kepemimpinan otentik yang disalurkan lewat kepercayaan sebagai penghubung utama. Penyampaian pesan moral dari pemimpin otentik tidak akan efektif apabila kualitas hubungan berada pada tingkat rendah, sedangkan pada kondisi LMX yang tinggi, dorongan untuk membalas dukungan pemimpin muncul sebagai kewajiban moral dalam bentuk kontribusi kreatif. Posisi LMX dengan demikian menjadi elemen kunci yang menjembatani hubungan antara kepemimpinan otentik dan kreativitas karyawan. Hipotesis yang diajukan dengan mempertimbangkan hal tersebut adalah sebagai berikut:

**H<sub>2</sub>: *Leader–Member Exchange* (LMX) memediasi secara positif dan signifikan pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kreativitas karyawan hotel di Bandar Lampung.**

### III. METODE PENELITIAN

#### 3.1 Desain Penelitian

Paradigma positivisme dijadikan sebagai landasan dalam penelitian ini. Kondisi tersebut menempatkan realitas sebagai fenomena yang bersifat objektif, dapat diukur, serta memungkinkan untuk digeneralisasikan melalui pengujian empiris. Pemilihan pendekatan positivisme tidak hanya dipahami sebagai keputusan teknis, tetapi juga mencerminkan kesadaran ilmiah bahwa fenomena kepemimpinan otentik, kualitas hubungan *Leader-Member Exchange* (LMX), dan kreativitas karyawan dapat diubah menjadi konstruk yang terukur serta diuji secara empiris. Rumusan masalah dalam penelitian ini menuntut jawaban yang bersifat kausal, yakni mengenai sejauh mana kepemimpinan otentik memengaruhi kreativitas karyawan serta bagaimana peran LMX sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut. Pendekatan yang mampu memfasilitasi pengujian hubungan sebab-akibat secara sistematis karena itu menjadi pilihan yang paling tepat secara ilmiah dan sesuai dengan dasar pengetahuan penelitian.

Pendekatan penelitian yang diterapkan disesuaikan dengan paradigma tersebut adalah pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori. Penelitian yang menguji hubungan sebab-akibat berupaya mengidentifikasi variabel penyebab dan variabel akibat, guna menunjukkan bahwa perubahan pada satu variabel (independen) dapat memengaruhi variabel lainnya (dependen) (Sekaran & Bougie, 2016: 44). Desain eksplanatori dipilih secara khusus karena penelitian

ini tidak hanya bertujuan menggambarkan kondisi kepemimpinan otentik maupun kreativitas karyawan di hotel berbintang empat, tetapi juga menjelaskan hubungan antarvariabel, khususnya bagaimana kepemimpinan otentik dapat mendorong kreativitas melalui peran mediasi LMX. Pendekatan ini digunakan untuk menguji kembali adanya perbedaan hasil pada penelitian terdahulu, di mana sebagian studi menunjukkan pengaruh langsung kepemimpinan otentik terhadap kreativitas, sementara studi lain tidak menemukan hubungan tersebut. Perbedaan hasil tersebut mengindikasikan kemungkinan adanya variabel perantara yang belum sepenuhnya dimasukkan dalam model, yaitu LMX. Pendekatan eksplanatori dengan pengujian mediasi memberikan ruang untuk menjawab kesenjangan tersebut secara metodologis.

Data yang diperoleh dalam bentuk angka menjadi ciri utama penelitian kuantitatif, yang dihimpun melalui penggunaan instrumen pertanyaan terstruktur (Sekaran & Bougie, 2016). Desain kuantitatif berfungsi sebagai pedoman sistematis dalam proses pengumpulan data yang relevan dan tepat waktu, sambil mempertimbangkan keterbatasan sumber daya (Sekaran & Bougie, 2016: 97). Metode survei dipilih sebagai strategi metodologis untuk mengumpulkan data dari populasi yang luas guna menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Pemilihan metode survei tidak semata-mata didasarkan pada pertimbangan kepraktisan, tetapi juga berlandaskan argumentasi metodologis yang kuat. Karakter variabel kepemimpinan otentik, LMX, dan kreativitas karyawan dalam penelitian ini bersifat perseptual, sehingga pengukurannya bergantung pada laporan langsung responden (*self-report*) yang mengalami interaksi kerja sehari-hari. Metode survei juga memberikan peluang untuk mengumpulkan data dari beberapa hotel secara bersamaan dalam waktu yang relatif efisien, sehingga keragaman responden yang diperlukan untuk pengujian model struktural dapat tercapai. Instrumen yang digunakan telah melalui proses validasi dalam penelitian sebelumnya (Neider & Schriesheim, 2011; Liden & Maslyn, 1998; Wong & Ladkin, 2008), sehingga penerapan survei terstruktur mendukung konsistensi pengukuran di antara seluruh responden. Pendekatan ini secara khusus digunakan untuk menguji kembali inkonsistensi temuan penelitian terdahulu dengan memvalidasi peran LMX

sebagai mekanisme mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan otentik dan kreativitas karyawan, sebagaimana diidentifikasi dalam *research gap* pada Bab II.

### **3.2 Populasi dan Sampel**

Populasi dan sampel ditetapkan untuk memastikan bahwa data yang dikumpulkan berasal dari responden yang sesuai dengan tujuan penelitian. Temuan penelitian, melalui pemilihan sampel yang mewakili karakteristik populasi, diharapkan mencerminkan kondisi aktual di lapangan (Sekaran & Bougie, 2016).

#### **3.2.1 Populasi**

Populasi didefinisikan sebagai sekumpulan objek atau subjek dengan karakteristik dan jumlah tertentu yang telah ditentukan oleh peneliti untuk dijadikan dasar generalisasi (Sekaran & Bougie, 2016). Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh karyawan hotel di Bandar Lampung. Pemilihan hotel berbintang empat di Bandar Lampung sebagai lokasi penelitian tidak hanya berfungsi sebagai informasi geografis, tetapi juga sebagai dasar justifikasi kontekstual yang memperkuat relevansi temuan. Bandar Lampung sebagai ibu kota provinsi sekaligus pintu gerbang Pulau Sumatera memiliki tingkat persaingan industri perhotelan yang relatif tinggi, sehingga standar layanan pada hotel berbintang empat cenderung ketat dan konsisten. Hotel berbintang empat dipilih secara khusus karena karakteristik operasionalnya sesuai dengan variabel yang diteliti. Struktur organisasi yang hierarkis serta penerapan SOP yang ketat menciptakan situasi di mana kreativitas karyawan tidak berkembang secara spontan tanpa adanya dukungan hubungan kerja yang berkualitas, sehingga konteks ini sesuai untuk menguji peran mediasi LMX. Interaksi atasan dan bawahan yang berlangsung setiap hari dengan intensitas tinggi serta melibatkan berbagai aspek kerja membentuk kondisi yang memungkinkan variasi kualitas LMX antarindividu. Tuntutan pelayanan yang bersifat personal dan solutif juga menuntut karyawan untuk sesekali melampaui prosedur standar, sehingga kreativitas menjadi aspek

yang relevan untuk dianalisis. Pemilihan lokasi ini dengan demikian merupakan keputusan metodologis yang memastikan kesesuaian antara konteks penelitian dan konstruk teoritis yang diuji.

Karakteristik rinci populasi yang menjadi dasar penetapan tersebut meliputi beberapa hal. Pertama, karyawan bekerja dalam struktur organisasi formal dengan pembagian peran yang jelas antara manajer dan staf lini depan (frontline staff), sehingga interaksi atasan-bawahan sebagai inti konstruk LMX terjadi secara nyata dan dapat diamati. Kedua, status karyawan yang umumnya bersifat tetap memungkinkan terjadinya hubungan kerja jangka panjang, sehingga proses pertukaran sosial yang membentuk kualitas LMX berlangsung secara lebih stabil. Ketiga, lingkungan kerja menuntut adanya kreativitas operasional, yaitu kemampuan memberikan layanan yang bersifat personal dan solutif di luar prosedur standar untuk meningkatkan daya saing, sehingga variabel kreativitas menjadi relevan untuk diukur pada kelompok ini. Populasi ini dipilih karena karakteristik lingkungan kerja hotel berbintang empat yang memiliki interaksi kerja yang intens antara atasan dan bawahan, serta standar pelayanan tinggi yang menuntut kreativitas karyawan dalam memenuhi kebutuhan tamu. Hal ini menciptakan unit analisis yang ideal untuk mengkaji bagaimana kualitas pertukaran sosial (LMX) terbentuk dari gaya kepemimpinan yang ditampilkan oleh atasan di tengah tuntutan profesionalisme industri jasa yang dinamis.

### **3.2.2 Sampel**

Elemen-elemen tertentu dari populasi yang dipilih karena memiliki karakteristik relevan dan mewakili populasi secara keseluruhan disebut sebagai sampel, sehingga informasi yang diperoleh dapat digeneralisasikan ke populasi (Sekaran & Bougie, 2016: 237). Metode penarikan sampel pada penelitian ini menggunakan *non-probability sampling* dengan teknik *purposive sampling*.

Sekaran & Bougie (2016: 247) menjelaskan *nonprobability-sampling* sebagai metode penarikan sampel dengan kondisi peluang setiap elemen populasi untuk

terpilih tidak diketahui atau tidak sama, sehingga tidak seluruh anggota populasi memiliki kesempatan menjadi responden. *Purposive sampling* didefinisikan (Sekaran & Bougie, 2016: 248) sebagai metode yang memilih elemen populasi dengan karakteristik tertentu yang paling relevan untuk menjawab permasalahan penelitian. Pemilihan teknik *purposive sampling* didasarkan pada pertimbangan akademik yang bersifat spesifik, bukan sekadar alasan teknis dalam pengambilan sampel. Representativitas dalam penelitian yang membahas LMX dan kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh banyaknya responden, tetapi lebih pada kualitas serta relevansi pengalaman interaksi antara karyawan dan atasannya. Karyawan dengan masa kerja di bawah satu tahun umumnya belum memiliki pengalaman pertukaran sosial yang cukup untuk menilai konsistensi perilaku pemimpin secara tepat. Penetapan kriteria masa kerja minimal satu tahun oleh karena itu dalam *purposive sampling* tidak hanya berfungsi sebagai batas administratif, tetapi juga sebagai upaya memastikan bahwa responden termasuk kategori kasus yang kaya informasi (*information-rich cases*), sehingga mampu memberikan penilaian yang valid terhadap kepemimpinan otentik dan kualitas LMX. Penggunaan teknik *non-probability sampling* tetap menghasilkan tingkat keterwakilan yang memadai, karena responden dipilih secara spesifik sesuai karakteristik yang relevan dengan konteks penelitian sejenis, sehingga mampu merepresentasikan fenomena yang diteliti secara mendalam (Sekaran & Bougie, 2016). Sampel dalam penelitian ini ditentukan berdasarkan kriteria berikut.

**Tabel 3. 1 Kriteria Responden Penelitian**

Kriteria	Penjelasan
Objek Penelitian	Hotel berbintang empat di Bandar Lampung
Status Karyawan	Karyawan tetap atau tenaga kerja internal
Masa Kerja	Telah bekerja minimal satu (1) tahun di hotel saat ini

Tabel 3.1 di atas memuat kriteria responden yang ditetapkan untuk memastikan kesesuaian karakteristik sampel dengan variabel penelitian, sehingga data yang diperoleh berasal dari karyawan yang memiliki pengalaman kerja relevan. Penetapan kriteria responden tersebut didasarkan pada pertimbangan metodologis

yang terstruktur. Pemilihan hotel berbintang empat dilakukan untuk memastikan keseragaman standar operasional serta tingkat tekanan persaingan, sehingga variasi kreativitas yang muncul tidak dipengaruhi oleh perbedaan kelas hotel. Status karyawan tetap atau internal dipilih guna menjamin bahwa responden memiliki keterikatan jangka panjang dengan organisasi, bukan pekerja musiman. Masa kerja minimal satu tahun digunakan sebagai dasar untuk memastikan bahwa proses pertukaran sosial (*social exchange*) serta kualitas hubungan LMX antara atasan dan bawahan telah berkembang secara stabil dan dapat memberikan dampak yang konsisten.

Ukuran sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan mempertimbangkan kebutuhan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis varian (PLS-SEM) yang akan diterapkan pada Bab IV. Perhitungan jumlah sampel mengacu pada aturan praktis yang diambil dari (Hair et al., 2021). Ketentuan tersebut menetapkan ukuran sampel dihitung dengan mengalikan total indikator sebanyak lima hingga sepuluh kali. Penelitian ini memiliki 3 variabel yang memuat 14 dimensi, menjadikan jumlah sampel minimal yang diperlukan menggunakan batas bawah sebanyak  $14 \times 5 = 70$  responden. Keterkaitan antara jumlah sampel dan kebutuhan analisis PLS-SEM perlu dijelaskan secara jelas. PLS-SEM sebagai metode berbasis varians memerlukan jumlah sampel yang memadai agar estimasi hubungan antarvariabel dapat stabil serta memiliki kekuatan statistik yang cukup untuk mendeteksi efek mediasi. Jumlah minimum 70 responden dinilai telah mencukupi untuk menghasilkan kekuatan statistik dalam pengujian model mediasi yang melibatkan tiga konstruk laten, sekaligus mendukung ketepatan dalam menarik kesimpulan penelitian. Representativitas sampel dalam penelitian ini tetap perlu dipahami sesuai konteksnya. Penggunaan teknik *purposive sampling* pada hotel berbintang empat di Bandar Lampung menghasilkan data yang relevan dan kaya informasi, tetapi tingkat generalisasi temuan perlu mempertimbangkan karakteristik spesifik lingkungan kerja hotel yang menjadi lokasi penelitian.

### 3.3 Sumber Data Penelitian

Penelitian ini menggunakan dua jenis sumber data, yaitu data primer dan data sekunder.

#### 1. Data Primer

Data primer merujuk pada informasi yang dikumpulkan secara langsung oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian secara spesifik (Sekaran & Bougie, 2016: 108). Pengumpulan data primer dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan hotel, khususnya karyawan hotel berbintang empat di Bandar Lampung. Kuesioner disusun dalam format Google Form dengan pilihan jawaban tertutup, sehingga responden hanya dapat memilih alternatif yang telah disediakan. Informasi yang dihimpun mencakup persepsi responden mengenai pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kreativitas karyawan, dengan *leader-member exchange* sebagai variabel mediasi. Instrumen ini dilengkapi dengan panduan pengisian yang jelas dan menggunakan skala likert sebagai alat ukur untuk memastikan konsistensi dan akurasi jawaban.

#### 2. Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dari sumber-sumber yang telah ada sebelumnya dan dikumpulkan oleh pihak lain untuk kepentingan yang berbeda (Sekaran & Bougie, 2016: 108). Jenis data ini mencakup berbagai dokumen seperti laporan perusahaan, artikel jurnal, serta publikasi lain yang relevan dan diperoleh melalui pencarian daring. Data sekunder berfungsi sebagai pendukung analisis terhadap data primer, dan memberikan informasi tambahan mengenai dinamika industri perhotelan, praktik kepemimpinan, serta kebijakan sumber daya manusia di sektor jasa. Keberadaan data sekunder membantu memperkuat konteks kajian yang dilakukan.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data memiliki peran penting dalam penelitian karena menjadi sarana utama untuk memperoleh informasi yang relevan dan akurat (Sekaran & Bougie, 2016: 108). Penelitian ini menerapkan dua metode pengumpulan data, yaitu studi kepustakaan dan kuesioner.

#### 1. Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan dilakukan dengan menelaah berbagai referensi ilmiah, termasuk jurnal, buku teks, serta dokumen atau publikasi yang relevan dengan topik penelitian (Sekaran & Bougie, 2016: 54). Metode ini berfungsi untuk memperkuat kerangka teori dan konsep penelitian, serta membantu dalam mengidentifikasi celah kajian dari penelitian terdahulu yang relevan dengan fokus studi ini.

#### 2. Kuesioner

Kuesioner digunakan sebagai instrumen utama dalam pengumpulan data lapangan dengan cara memberikan daftar pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden (Sekaran & Bougie, 2016: 108). Instrumen disusun secara daring dan ditujukan kepada karyawan hotel berbintang empat di Bandar Lampung, untuk menggali persepsi mereka terkait pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kreativitas, dengan *leader-member exchange* sebagai variabel mediasi. Pertanyaan dalam kuesioner dikembangkan untuk mencerminkan variabel penelitian yang telah ditetapkan.

### 3.5 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Variabel merupakan unsur yang menunjukkan adanya variasi nilai. Nilai tersebut dapat berbeda tergantung pada waktu atau subjek yang diamati, baik secara individual maupun antarobjek dalam waktu bersamaan (Sekaran & Bougie, 2016:

72). Peran variabel sangat penting dalam kerangka teori karena menjadi alat bantu bagi peneliti dalam menafsirkan dan memahami permasalahan penelitian. Keterkaitan antarvariabel dalam penelitian ini dengan landasan teori pada Bab II perlu dijelaskan secara lebih tegas. Temuan kesenjangan penelitian (*research gap*) pada Bab II menunjukkan adanya ketidakkonsistenan hasil studi sebelumnya terkait pengaruh langsung kepemimpinan otentik terhadap kreativitas karyawan (Ononye, 2023; Adriansyah, 2019). Ketidakkonsistenan tersebut menjadi dasar arah penelitian ini untuk menguji peran LMX sebagai mekanisme mediasi yang belum banyak dimodelkan secara konsisten dalam penelitian sebelumnya. Pemilihan variabel kepemimpinan otentik (X), LMX (M), dan kreativitas karyawan (Y) karena itu tidak hanya didasarkan pada pertimbangan teoritis, tetapi juga merupakan respons metodologis terhadap kesenjangan penelitian yang telah diidentifikasi. Model mediasi yang dikembangkan dalam penelitian ini dirancang untuk menguji peran LMX dalam menjelaskan variasi pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kreativitas karyawan yang menunjukkan hasil tidak konsisten pada berbagai konteks penelitian. Penelitian ini mengidentifikasi dan mengklasifikasikan variabel ke dalam jenis-jenis berikut:

1. Variabel Independen (X)

Variabel independen adalah faktor yang memengaruhi variabel dependen. Perubahan pada variabel ini, baik peningkatan maupun penurunan, akan menyebabkan perubahan pada variabel dependen. Hubungan ini menunjukkan bahwa variabel dependen bergantung pada nilai-nilai yang terkandung dalam variabel independen (Sekaran & Bougie, 2016: 74). Empat syarat harus dipenuhi untuk menyatakan bahwa variabel independen menjadi penyebab perubahan pada variabel dependen: (1) kedua variabel menunjukkan hubungan yang bervariasi secara bersama, (2) variabel independen muncul lebih dahulu sebelum variabel dependen, (3) tidak terdapat faktor luar lain yang memengaruhi variabel dependen, dan (4) terdapat dasar teori yang menjelaskan hubungan sebab-akibat tersebut (Sekaran & Bougie, 2016: 74).

Kepemimpinan Otentik (X) berperan sebagai variabel independen yang berkontribusi terhadap tingkat kreativitas karyawan. Penerapan kepemimpinan otentik oleh atasan dapat memengaruhi cara karyawan berpikir dan bertindak secara kreatif dalam lingkungan kerja. Landasan *Social Exchange Theory* (SET) memosisikan kepemimpinan otentik sebagai faktor awal (*antecedent*) yang menghadirkan modal sosial melalui transparansi dan integritas moral. Penggunaan variabel tersebut dalam desain metodologis diarahkan untuk menguji sejauh mana perilaku otentik pemimpin dapat mendorong munculnya respons kreatif karyawan di industri perhotelan. Konsistensi atasan terhadap nilai-nilai moralnya dipandang sebagai sumber daya sosial yang mampu menumbuhkan respons timbal balik dari bawahan, termasuk motivasi untuk berkontribusi secara kreatif.

Pemilihan kepemimpinan otentik sebagai variabel independen selaras dengan argumentasi teoritis Bab II yang menjelaskan bahwa kepemimpinan otentik melalui dimensi kesadaran diri, transparansi relasional, perspektif moral yang terinternalisasi, dan pemrosesan seimbang (Neider & Schriesheim, 2011) merupakan prediktor awal yang membentuk kualitas interaksi atasan-bawahan, sebelum interaksi tersebut berkembang menjadi hubungan LMX yang mendorong kreativitas.

## 2. Variabel Dependen (Y)

Variabel dependen merupakan fokus utama dalam suatu penelitian. Tujuan dari penelitian adalah untuk memahami, menggambarkan, atau memprediksi variabel ini serta menjelaskan variasi yang terjadi di dalamnya (Sekaran & Bougie, 2016: 73). Posisi variabel dependen berada pada sisi yang dipengaruhi oleh variabel lain, sehingga analisis terhadap variabel ini memungkinkan peneliti menemukan faktor-faktor penyebab serta solusi terhadap permasalahan yang dikaji. Kreativitas karyawan (Y) menjadi variabel dependen yang diteliti. Prinsip timbal balik dalam SET menempatkan kreativitas sebagai wujud kontribusi sukarela karyawan atas imbalan sosial yang diperoleh dari organisasi. Penelitian ini bertujuan memahami dan menjelaskan tingkat

keaktivitas karyawan hotel berbintang empat di Bandar Lampung serta faktor-faktor yang memengaruhinya. Pemilihan kreativitas karyawan sebagai variabel dependen juga didasarkan pada relevansi kontekstual yang dibangun dalam Bab II, yaitu dalam industri perhotelan yang kompetitif, kreativitas karyawan adalah kompetensi strategis yang membedakan kualitas layanan antarhotel. Menguji faktor-faktor yang mendorongnya memiliki relevansi teoritis sekaligus praktis bagi organisasi hotel.

### 3. Variabel Mediasi (M)

Variabel mediasi atau yang juga dikenal sebagai variabel *intervening* berfungsi menjembatani pengaruh antara variabel independen dan variabel dependen. Variabel ini muncul di antara waktu saat variabel independen mulai bekerja dan saat pengaruhnya tampak pada variabel dependen. Variabel mediasi mengandung aspek waktu atau urutan proses yang menggambarkan terjadinya suatu hubungan kausal (Sekaran & Bougie, 2016: 79). Penggunaan variabel mediasi memungkinkan peneliti memodelkan proses hubungan secara lebih komprehensif. *Leader-member exchange* (M) bertindak sebagai variabel mediasi dalam penelitian ini. LMX berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara kepemimpinan otentik dan kreativitas karyawan. Peran tersebut diperkuat melalui perspektif pertukaran sosial. Hal ini mendasari penggunaan mekanisme LMX digunakan sebagai strategi metodologis untuk menutup *research gap* terkait inkonsistensi pengaruh langsung kepemimpinan otentik terhadap kreativitas (Ononye, 2023; Adriansyah, 2019). LMX diuji sebagai saluran psikologis-sosial yang memproses nilai-nilai kejujuran pemimpin menjadi hubungan kepercayaan. Kualitas hubungan yang tinggi diharapkan mampu menjelaskan bagaimana kreativitas karyawan dapat terstimulasi secara optimal di tengah dinamika industri jasa.

Definisi operasional merujuk pada langkah untuk mengubah konsep yang bersifat abstrak menjadi indikator-indikator konkret yang dapat diamati dan diukur. Proses ini memungkinkan peneliti menjelaskan konsep yang tidak tampak secara langsung

melalui dimensi dan variabel yang memiliki ukuran yang jelas, sehingga hasil penelitian dapat disusun secara objektif (Sekaran & Bougie, 2016: 195). Ketidakjelasan dalam operasionalisasi variabel akan menghambat proses pengujian hipotesis yang telah dirumuskan dalam kerangka teori (Sekaran & Bougie, 2016: 24). Tabel 3.2 berikut ditampilkan definisi operasional dari variabel-variabel yang diteliti:

**Tabel 3. 2 Definisi Operasionalisasi Variabel**

Variabel Penelitian	Definisi Operasional Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
Kepemimpinan Otentik (X)	Kepemimpinan otentik didefinisikan sebagai suatu bentuk kepemimpinan yang menekankan pada keaslian dan integritas pemimpin dalam tindakan, nilai, dan hubungannya dengan orang lain.  (Neider & Schriesheim, 2011)	1. Kesadaran Diri 2. Transparansi Relasional 3. Perspektif Moral yang Terinternalisasi 4. Pemrosesan Seimbang  (Neider & Schriesheim, 2011)	Likert
Kreativitas Karyawan (Y)	Kreativitas karyawan adalah kapasitas individu untuk secara aktif merancang ide atau pendekatan baru dalam pekerjaannya, serta menunjukkan keberanian mengambil risiko, yang dipengaruhi oleh motivasi kerja dan dinamika lingkungan organisasional.  (Wong & Ladkin (2008)	1. Atribut Kepribadian 2. Gaya Berpikir 3. Persepsi Diri 4. Faktor Situasional 5. Pandangan Terhadap Ide 6. Sikap Terhadap Ide Baru  (Wong & Ladkin (2008)	Likert
<i>Leader-Member Exchange</i> (M)	<i>Leader-member exchange</i> merupakan kualitas hubungan kerja antara pemimpin dan bawahannya yang bersifat unik pada setiap individu, karena terbentuk melalui interaksi langsung dan pengalaman sehari-hari.  (Liden & Maslyn, 1998)	1. Pengaruh 2. Loyalitas 3. Kontribusi 4. Rasa Hormat Profesional  (Liden & Maslyn, 1998)	Likert

Tabel 3.2 di atas menjelaskan bahwa pengukuran masing-masing variabel dalam penelitian ini merujuk langsung pada teori yang dijadikan dasar konseptual. Penyusunan indikator berdasarkan dimensi teori utama menjamin validitas konstruk instrumen. Indikator dipilih sesuai konteks penelitian pada lingkungan kerja industri perhotelan sehingga instrumen tetap relevan dan aplikatif.

**Tabel 3. 3 Skor Pilihan Jawaban Responden**

No	Pilihan Jawaban	Skor
1	(SS) = Sangat Setuju	5
2	(S) = Setuju	4
3	(N) = Netral	3
4	(TS) = Tidak Setuju	2
5	(STS) = Sangat Tidak Setuju	1

Skala ini berfungsi untuk menangkap persepsi responden terhadap berbagai pernyataan yang merepresentasikan aspek-aspek kepemimpinan otentik, hubungan *leader-member exchange*, serta kreativitas karyawan. Data yang terkumpul dapat dianalisis secara kuantitatif guna menguji keterkaitan antarvariabel dalam penelitian dengan menggunakan skala ini. Pemilihan lima tingkat jawaban dinilai memadai karena dapat menghindari respons yang terlalu ekstrem, sekaligus memberikan keragaman pilihan dalam menilai sikap responden.

### 3.6 Instrumen Penelitian

Instrumen untuk mengukur variabel kepemimpinan otentik (X) menggunakan alat ukur yang dikembangkan oleh (Neider & Schriesheim, 2011), terdiri atas 16 item pertanyaan, sebagai contoh: “Pemimpin saya terbuka meminta umpan balik untuk meningkatkan interaksinya dengan orang lain.” Seluruh item dirancang untuk menilai persepsi karyawan terhadap praktik kepemimpinan otentik yang dijalankan oleh atasan mereka. Instrumen untuk variabel kreativitas karyawan (Y) mengacu pada alat ukur yang disusun oleh (Wong & Ladkin, 2008) yang mencakup 20 item, contoh pertanyaannya adalah: “Situasi kerja yang dianggap rumit oleh orang lain

tidak mengganggu saya.” Instrumen *leader-member exchange* (M) menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh (Liden & Maslyn, 1998), dengan total 12 item pernyataan, salah satu contohnya adalah: “Saya sangat menyukai pemimpin saya sebagai seorang pribadi, bukan hanya sebagai atasan di tempat kerja.” Instrumen ini digunakan untuk mengukur kualitas hubungan antara atasan dan bawahan dalam lingkungan organisasi.

Penggunaan ketiga instrumen tersebut dimaksudkan untuk memperoleh data yang valid dan reliabel dalam mengkaji pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kreativitas karyawan, serta menganalisis peran mediasi *leader-member exchange* pada konteks penelitian ini. Seluruh kuesioner yang digunakan telah teruji dalam penelitian terdahulu, sehingga diharapkan mampu menghasilkan data yang akurat dan mendalam mengenai hubungan antarvariabel dalam studi ini.

### **3.7 Uji Instrumen Penelitian**

Pelaksanaan uji instrumen diperlukan untuk memastikan bahwa alat ukur dalam penelitian, seperti kuesioner, benar-benar dapat merepresentasikan variabel yang diteliti secara tepat dan stabil. Uji instrumen mencakup dua aspek penting yang harus dipenuhi, yaitu tingkat validitas dan reliabilitas dari instrumen tersebut (Sekaran & Bougie, 2016: 206).

#### **3.7.1 Uji Validitas**

Uji validitas merupakan proses untuk mengevaluasi sejauh mana instrumen penelitian mampu mengukur konsep yang memang hendak diukur. Validitas berkaitan langsung dengan ketepatan dan relevansi instrumen dalam mencerminkan variabel yang diteliti. Sekaran & Bougie (2016) menjelaskan bahwa validitas adalah “uji tentang seberapa baik suatu instrumen yang dikembangkan mengukur konsep tertentu yang ingin diukur”. Penelitian ini menggunakan analisis validitas konstruk melalui pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least*

*Squares* (PLS). Setiap item dalam kuesioner akan dianalisis berdasarkan nilai *factor loading*-nya.

Indikator dianggap valid apabila nilai *factor loading* minimal sebesar 0,5 atau lebih dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) berada di atas 0,5 sebagai indikator validitas konvergen (Hair et al., 2014). Pengujian validitas yang menyeluruh memastikan instrumen yang digunakan benar-benar layak untuk mengukur pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kreativitas karyawan, serta peran mediasi *leader-member exchange* pada organisasi perhotelan di Bandar Lampung. Proses ini turut meningkatkan ketepatan dan kepercayaan terhadap hasil penelitian yang diperoleh.

### **3.7.2 Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas bertujuan untuk menilai sejauh mana respons responden terhadap berbagai aspek dalam kuesioner bersifat stabil dan konsisten dalam merepresentasikan suatu variabel. Instrumen yang reliabel mampu menghasilkan data yang dapat dipercaya, yaitu ketika pengukuran dilakukan secara berulang pada kelompok objek yang sama dan menunjukkan hasil yang relatif serupa. Reliabilitas merujuk pada kemampuan alat ukur untuk terbebas dari bias, sehingga dapat memberikan hasil yang konsisten baik dari waktu ke waktu maupun antar item dalam instrumen (Sekaran & Bougie, 2016: 223). Reliabilitas juga menggambarkan kestabilan pengukuran terhadap konsep yang sama ketika diukur secara berulang. Indikator umum yang digunakan dalam pengujian ini adalah nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Suatu konstruk dianggap memiliki reliabilitas memadai apabila kedua nilai tersebut melebihi angka 0,7 (Hair et al., 2014).

### 3.8 Metode Analisis Data

Penelitian ini melibatkan sampel karyawan hotel berbintang empat di Bandar Lampung. Pengumpulan data dilakukan melalui survei dengan metode laporan diri dan dianalisis menggunakan perangkat lunak SmartPLS. Statistik deskriptif digunakan untuk mengidentifikasi karakteristik demografis responden. Validitas konstruk dan reliabilitas variabel dievaluasi melalui analisis PLS, dengan kriteria reliabilitas yang baik ditunjukkan oleh nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (CR) yang melebihi 0,7 (Hair et al., 2014). Uji hipotesis mencakup hubungan antara kepemimpinan otentik dan kreativitas karyawan, serta efek mediasi *leader-member exchange* yang dianalisis menggunakan teknik *bootstrapping* dalam PLS. Efek mediasi dianggap signifikan apabila interval kepercayaan yang dihasilkan tidak mengandung angka nol.

#### 3.8.1 Analisis Deskriptif

Profil responden sebagai sampel penelitian dianalisis melalui metode deskriptif. Hasil analisis ini ditampilkan dalam bentuk tabel frekuensi dan persentase, sehingga memberikan pemahaman awal sebelum pengujian model struktural dilakukan.

#### 3.8.2 Analisis *Structural Equation Modeling*

Analisis hubungan antara kepemimpinan otentik, kreativitas karyawan, dan mediasi *Leader–Member Exchange* (LMX) dilakukan dengan PLS–SEM menggunakan SmartPLS versi 4.0, metode yang efektif untuk menangani model dengan beberapa konstruk laten sekaligus meskipun ukuran sampel terbatas dan data tidak terdistribusi normal (Hair et al., 2019). Analisis dimulai dengan pengujian *measurement model* untuk memastikan setiap indikator secara konsisten mewakili konstruk yang diukur, termasuk validitas konvergen dan reliabilitas internal. *Structural model*, setelah indikator tervalidasi digunakan untuk mengevaluasi jalur hubungan antar variabel, menilai kekuatan dan arah pengaruh, serta menguji efek

mediasi LMX melalui prosedur *bootstrapping*. Pendekatan ini memungkinkan penilaian pengaruh langsung kepemimpinan otentik terhadap kreativitas karyawan sekaligus pemahaman peran mediasi LMX, dengan fokus pada persepsi tiap individu tanpa membandingkan antar-hotel. Hasil analisis diharapkan memberikan wawasan yang dapat dipercaya mengenai interaksi antar variabel pada tingkat individu di lingkungan hotel berbintang empat di Bandar Lampung.

### **3.8.3 Measurement Model (Outer Model)**

*Measurement model (outer model)* digunakan untuk menilai validitas dan reliabilitas indikator yang mewakili konstruk laten, sehingga setiap item kuesioner konsisten mencerminkan variabel yang diukur dan siap dianalisis secara struktural. Validitas diuji melalui *factor loading* dan *Average Variance Extracted (AVE)* dengan kriteria  $\geq 0,7$  dan  $\geq 0,5$ , sedangkan reliabilitas internal dievaluasi menggunakan *Composite Reliability (CR)* dan *Cronbach's Alpha*  $\geq 0,7$ . Kemampuan diskriminan antar konstruk diperiksa melalui *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*. Kriteria nilai  $< 0,85$  menunjukkan diskriminasi yang memadai. Memastikan konstruk laten kepemimpinan otentik, kreativitas karyawan, dan *leader-member exchange* memenuhi kriteria validitas, reliabilitas, dan diskriminan menjadikan tahap ini sebagai dasar penting sebelum pengujian *structural model* dan jalur mediasi, sehingga analisis dapat dilakukan secara akurat dan hasilnya dapat diandalkan (Hair et al., 2019)

### **3.8.4 Structural Model (Inner Model)**

Hubungan antar konstruk laten kepemimpinan otentik, kreativitas karyawan, dan mediasi *leader-member exchange* dianalisis melalui *inner model* atau *structural model*. Arah, kekuatan, dan signifikansi pengaruh antar variabel dinilai menggunakan koefisien jalur (*path coefficients*), termasuk kontribusi mediasi LMX terhadap hubungan variabel independen dan dependen. Kemampuan prediktif dan kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel dependen dianalisis melalui

indikator  $R^2$  sehingga pengaruh masing-masing konstruk dapat dipahami secara kuantitatif (Hair et al., 2019). Jalur hubungan yang valid dan signifikan memberikan gambaran menyeluruh mengenai interaksi dan persepsi individu, khususnya karyawan hotel berbintang empat di Bandar Lampung, sekaligus memperdalam pemahaman tentang dinamika internal organisasi pada tingkat individu.

### 3.8.5 Uji Mediasi

Variabel perantara yang berperan dalam menghubungkan variabel independen dengan variabel dependen diidentifikasi melalui uji mediasi. Proses atau mekanisme bagaimana variabel independen memengaruhi variabel dependen dapat dijelaskan lebih jelas dengan kehadiran variabel mediasi (Sekaran & Bougie, 2016: 79). Pengujian mediasi pada penelitian ini dilakukan melalui analisis model struktural di SEM-PLS dengan bantuan prosedur *bootstrapping*, yang melibatkan satu variabel independen (kepemimpinan otentik), satu variabel mediator (*leader-member exchange*), dan satu variabel dependen (kreativitas karyawan). Tujuannya adalah untuk menilai apakah *leader-member exchange* berfungsi sebagai mediator penuh ataupun parsial dalam kaitannya dengan kepemimpinan otentik terhadap kreativitas karyawan. Acuan yang digunakan dalam menentukan jenis mediasi adalah (Hair et al., 2014), melalui pemeriksaan signifikansi efek tidak langsung dan perhitungan nilai *Variance Accounted For* (VAF).

### 3.8.6 Uji Hipotesis

Uji hipotesis bertujuan menarik kesimpulan mengenai hubungan antar variabel dalam suatu penelitian (Sekaran & Bougie, 2016). Analisis dilakukan melalui model struktural SEM-PLS versi 4.0, dengan koefisien jalur digunakan untuk mengevaluasi arah dan kekuatan pengaruh antar variabel, termasuk efek mediasi *leader-member exchange*. Analisis dilakukan dengan 5.000 kali *resampling* untuk memperoleh interval kepercayaan yang lebih akurat. T-

*statistic* dan *p-value* diperiksa untuk menilai signifikansi hubungan. Nilai *t-statistic* menunjukkan seberapa jauh koefisien jalur berbeda dari nol, dan *p-value*  $\geq 0,05$  menandakan hubungan signifikan secara statistik. Penggunaan metode *bootstrap* dipilih karena kemampuannya memberikan estimasi yang tahan terhadap bias serta menghasilkan interval kepercayaan yang presisi terhadap efek langsung maupun tidak langsung. Hipotesis dinyatakan signifikan apabila interval kepercayaan yang dihasilkan tidak mencakup angka nol (0), sehingga mendukung interpretasi hubungan teoritis antar variabel dalam penelitian.

## V. SIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Simpulan

Hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kreativitas karyawan dengan *leader-member exchange* (LMX) sebagai mediator pada karyawan hotel di Bandar Lampung menghasilkan kesimpulan bahwa penelitian ini tidak mendukung semua hipotesis yang diajukan, yaitu:

1. Kepemimpinan otentik berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kreativitas karyawan hotel di Bandar Lampung. Hipotesis pertama dalam penelitian ini tidak didukung. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan gaya kepemimpinan otentik oleh pemimpin, maka semakin tinggi pula kreativitas karyawan, namun pengaruh tersebut belum terlihat secara nyata dan belum cukup kuat secara statistik.
2. *Leader-member exchange* memediasi secara positif dan signifikan pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kreativitas karyawan hotel di Bandar Lampung. Hipotesis kedua dalam penelitian ini didukung. Temuan ini mengindikasikan bahwa penerapan kepemimpinan otentik yang semakin baik akan menghasilkan kualitas interaksi dan kepercayaan yang lebih tinggi dalam LMX, sehingga pada akhirnya secara efektif mampu meningkatkan kreativitas karyawan.

## 5.2 Saran

Hasil analisis dan pembahasan penelitian menghasilkan beberapa saran yang dapat diajukan sebagai berikut:

1. Saran untuk pimpinan hotel berbintang empat di Bandar Lampung berdasarkan nilai terendah pada variabel kepemimpinan otentik, yaitu pada pernyataan X3 “Pemimpin saya menunjukkan kesadaran terhadap kelebihan dan kelemahan yang dimilikinya dalam bekerja”. Pimpinan disarankan untuk lebih terbuka dalam menunjukkan proses refleksi diri dan mengakui keterbatasan yang dimiliki di hadapan anggota tim. Hal ini dapat dilakukan melalui sesi diskusi rutin atau evaluasi terbuka, melalui forum tersebut pemimpin tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga menerima masukan mengenai gaya kepemimpinannya. Pimpinan yang menunjukkan kesadaran diri secara eksplisit dapat memperkuat kepercayaan karyawan bahwa kepemimpinan yang dijalankan didasarkan pada kejujuran serta komitmen terhadap perbaikan diri yang berkelanjutan.
2. Saran untuk pimpinan hotel berbintang empat di Bandar Lampung berdasarkan nilai terendah pada variabel kreativitas karyawan, yaitu pada pernyataan Y16 “Saya memandang diri saya sebagai individu yang memiliki kemampuan di atas rata-rata”. Manajemen hotel disarankan untuk lebih gencar dalam membangun kepercayaan diri (*self-efficacy*) karyawan melalui program pengembangan diri atau kompetensi internal. Perusahaan dapat menyelenggarakan *sharing session* antar departemen atau kompetisi ide inovatif yang memberikan panggung bagi setiap individu untuk menunjukkan bakat dan kemampuannya. Upaya ini penting agar setiap karyawan tidak hanya merasa mampu secara teknis, tetapi juga memiliki keyakinan personal yang kuat untuk berkontribusi melampaui standar operasional biasanya melalui ide-ide kreatif.

3. Saran bagi pimpinan dan perusahaan hotel berbintang empat di Bandar Lampung berdasarkan nilai terendah pada variabel *leader-member exchange*, yaitu pada pernyataan M11 “Saya menghormati pengetahuan dan kompetensi pemimpin saya dalam bekerja”. Pimpinan disarankan untuk senantiasa meningkatkan kapasitas profesional dan memperbarui pengetahuan teknis sesuai dengan perkembangan industri modern agar tetap dipandang sebagai figur yang kompeten oleh bawahan. Perusahaan juga perlu memfasilitasi pelatihan manajerial tingkat lanjut bagi para pimpinan departemen. Penghormatan karyawan terhadap kompetensi pemimpin adalah fondasi utama dalam hubungan pertukaran kerja yang stabil, ketika pemimpin dipandang sangat ahli di bidangnya, karyawan akan lebih yakin dalam mengikuti arahan dan lebih termotivasi untuk terlibat dalam hubungan kerja yang produktif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adriansyah, A. (2019). *Authentic Leadership, Komitmen Afektif dan Job Resourcefulness*.
- Aijaz, U., & Ahmed Siddiqui Associate Professor, D. (2021). *The Impact of Transformational and Authentic Leadership on innovation and creativity with the Complementary Role of Knowledge sharing and LMX: A comparative analysis of education and manufacturing sectors of Pakistan*. <https://ssrn.com/abstract=3941957>
- AlKayid, K., Selem, K. M., Shehata, A. E., & Tan, C. C. (2023). Leader vision, organizational inertia and service hotel employee creativity: Role of knowledge-donating. *Current Psychology*, 42(4), 3382–3394. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-02743-6>
- Almutairi, M., Timmins, F., Wise, P. Y., Stokes, D., & Alharbi, T. A. F. (2025). Authentic Leadership—A Concept Analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 81(4), 1775–1793. <https://doi.org/10.1111/jan.16496>
- Amoozegar, A., Esohwode, O. E., Yujiao, W., Pee, W. H., Ismaeil, A., Yadav, M., & Harun, M. T. (2025). Employee creativity and innovation in higher education institutions: applying the dynamic componential model of creativity and innovation. *Frontiers in Psychology*, 16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1614751>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung. (2023). *Jumlah Akomodasi, Kamar, dan Tempat Tidur di Provinsi Lampung 2023* . <https://share.google/images/rH990W0LRgiHk4kUi>

- Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung. (2025, May 2). *Tingkat Penghunian Kamar (TPK) hotel berbintang di Provinsi Lampung pada Maret 2025 tercatat 27,10 persen, dengan jumlah tamu yang menginap mencapai 50.758 orang*. <https://share.google/4ADxv3LynB498BksC>
- Banks, G. C., Dionne, S. D., Mast, M. S., & Sayama, H. (2022). Leadership in the digital era: A review of who, what, when, where, and why. In *Leadership Quarterly* (Vol. 33, Number 5). Elsevier Inc. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101634>
- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. In *BMJ Leader* (Vol. 5, Number 1, pp. 3–5). BMJ Publishing Group. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>
- Blau, & Peter M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*.
- Bunjak, A., Lord, R. G., & Acton, B. P. (2024). Rethinking authentic leadership: An alternative approach based on dynamic processes of active identity, self-regulation, and ironic processes of mental control. *Journal of Management and Organization*, 30(6), 1669–1698. <https://doi.org/10.1017/jmo.2024.69>
- Černe, M., Jaklič, M., & Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63–85. <https://doi.org/10.1177/1742715012455130>
- David Oshame, & Omeoga Eziaku Maureen. (2023). Critical analysis of four leadership theories and principles. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 17(1), 1387–1395. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2023.17.1.0187>
- Du, J., Ma, E., Lin, X., & Wang, Y. C. (2022). Authentic Leadership and Engaging Employees: A Moderated Mediation Model of Leader–Member Exchange and Power Distance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 63(4), 479–489. <https://doi.org/10.1177/19389655211033540>
- Elidemir, S. N., Ozturen, A., & Bayighomog, S. W. (2020). Innovative behaviors, employee creativity, and sustainable competitive advantage: A moderated mediation. *Sustainability (Switzerland)*, 12(8). <https://doi.org/10.3390/SU12083295>
- Estel, V., Schulte, E. M., Spurk, D., & Kauffeld, S. (2019). LMX differentiation is good for some and bad for others: A multilevel analysis of effects of LMX differentiation in innovation teams. *Cogent Psychology*, 6(1). <https://doi.org/10.1080/23311908.2019.1614306>

- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). *Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective*. <https://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub>
- Hair, J. F. ., Black, W. C. ., Babin, B. J. ., & Anderson, R. E. . (2014). *Multivariate data analysis*. Pearson Education Limited.
- Hair, J. F., M. Hult, G. T., M. Ringle, C., Sarstedt, M., P. Danks, N., & Ray Soumya. (2021). *Classroom Companion: Business Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R AAWorkbook*. <http://www>.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). Rethinking some of the rethinking of partial least squares. *European Journal of Marketing*, 53(4), 566–584. <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2018-0665>
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *Leadership Quarterly*, 16(3), 373–394. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.002>
- Imam, H., Naqvi, M. B., Naqvi, S. A., & Chambel, M. J. (2020). Authentic leadership: unleashing employee creativity through empowerment and commitment to the supervisor. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(6), 847–864. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2019-0203>
- Ingrida, D. N. (2021). *Pengaruh Authentic Leadership Dengan Kreativitas Karyawan*.
- Jen Lee, C., Y. B. Huang, S., Chang, T., & Chin Lee, S. (2020). Is authentic leadership always good for employers? A perspective of time management. *Frontiers in Psychology*. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.550711>
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2008). Could HRM support organizational innovation? *International Journal of Human Resource Management*, 19(7), 1208–1221. <https://doi.org/10.1080/09585190802109952>
- Katz, D. (1964). *THE MOTIVATIONAL BASIS OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR*.
- Kleynhans, D. J., Heyns, M. M., & Stander, M. W. (2022). Authentic leadership and flourishing: Do trust in the organization and organizational support matter during times of uncertainty? *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.955300>

- Kurniawanti, I. A., Zain, D., Thoyib, A., & Rahayu, M. (2023). Knowledge hiding and individual task performance: The role of individual creativity as mediator. *Heliyon*, 9(11). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21035>
- Liao, S. hsien, Chen, C. chiang, & Hu, D. chian. (2018). The role of knowledge sharing and LMX to enhance employee creativity in theme park work team: A case study of Taiwan. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(5), 2343–2359. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2016-0522>
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43–72. <https://doi.org/10.1177/014920639802400105>
- Lim, W. M., Aggarwal, A., Singh, V., & Gopal, R. (2025). Leader–Member Exchange and Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior: A Mediation-Moderation Model of Employee Envy and Psychological Empowerment Among Hotel Frontline Employees. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 26(4), 763–792. <https://doi.org/10.1080/15256480.2024.2364326>
- Lindner, J. R., & Lindner, N. (2024). Interpreting Likert type, summated, unidimensional, and attitudinal scales: I neither agree nor disagree, Likert or not. *Advancements in Agricultural Development*, 5(2), 152–163. <https://doi.org/10.37433/aad.v5i2.351>
- Malik, N., Dhar, R. L., & Handa, S. C. (2016). Authentic leadership and its impact on creativity of nursing staff: A cross sectional questionnaire survey of Indian nurses and their supervisors. *International Journal of Nursing Studies*, 63, 28–36. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2016.08.004>
- Michie, S., & Gooty, J. (2005). Values, emotions, and authenticity: Will the real leader please stand up? *Leadership Quarterly*, 16(3), 441–457. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.006>
- Mubarak, F., & Noor, A. (2018). Effect of authentic leadership on employee creativity in project-based organizations with the mediating roles of work engagement and psychological empowerment. *Cogent Business and Management*, 5(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1429348>

- Neider, L. L., & Schriesheim, C. A. (2011). The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and empirical tests. *Leadership Quarterly*, 22(6), 1146–1164. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.008>
- Ngo, L. V., Nguyen, N. P., Lee, J., & Andonopoulos, V. (2020). Mindfulness and job performance: Does creativity matter? *Australasian Marketing Journal*, 28(3), 117–123. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.12.003>
- Niu, W., Yuan, Q., Qian, S., & Liu, Z. (2018). Authentic leadership and employee job behaviors: The mediating role of relational and organizational identification and the moderating role of LMX. *Current Psychology*, 37(4), 982–994. <https://doi.org/10.1007/s12144-018-9937-0>
- Ononye, U. H. (2023). Authentic Leadership, Leader-Member Exchange, Job Thriving and Creativity Nexus from Public Organisation Context. *European Journal of Management Issues*, 31(2), 93–101. <https://doi.org/10.15421/192308>
- Park, S., & Jo, S. J. (2018). The impact of proactivity, leader-member exchange, and climate for innovation on innovative behavior in the Korean government sector. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(1), 130–149. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2016-0216>
- Prieto, I. M., & Pérez-Santana, M. P. (2014). Managing innovative work behavior: The role of human resource practices. *Personnel Review*, 43(2), 184–208. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2012-0199>
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Pina e Cunha, M. (2014). Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship. *Journal of Business Research*, 67(2), 200–210. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.10.003>
- Ribeiro, N., Duarte, A. P., Filipe, R., & Torres de Oliveira, R. (2020). How Authentic Leadership Promotes Individual Creativity: The Mediating Role of Affective Commitment. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 27(2), 189–202. <https://doi.org/10.1177/1548051819842796>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *An easy way to help students learn, collaborate, and grow*. [www.wileypluslearningspace.com](http://www.wileypluslearningspace.com)

- 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 and Organization Development Journal*, 37(8), 1038–1055. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2015-0029>
- Silva, V. H., Duarte, A. P., & Oliveira, J. P. (2023). How Does Authentic Leadership Boost Work Engagement? Exploring the Mediating Role of Work Meaningfulness and Work–Family Enrichment. *Administrative Sciences*, 13(10). <https://doi.org/10.3390/admsci13100219>
- Sumanth, J. J., Černe, M., Hannah, S. T., & Škerlavaj, M. (2023). Fueling the Creative Spark: How Authentic Leadership and LMX Foster Employees' Proactive Orientation and Creativity. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 30(3), 356–374. <https://doi.org/10.1177/15480518231180064>
- Tierney, P., Farmer, S. M., Barton, W. F., & Graen, G. B. (1999). AN EXAMINATION OF LEADERSHIP AND EMPLOYEE CREATIVITY: THE RELEVANCE OF TRAITS AND RELATIONSHIPS. In *PERSONNEL PSYCHOLOGY*.
- Valentine, S., Godkin, L., Fleischman, G. M., & Kidwell, R. (2011). Corporate Ethical Values, Group Creativity, Job Satisfaction and Turnover Intention: The Impact of Work Context on Work Response. *Journal of Business Ethics*, 98(3), 353–372. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0554-6>
- 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. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Wang, D., Gan, C., & Wu, C. (2016). LMX and employee voice: A moderated mediation model of psychological empowerment and role clarity. *Personnel Review*, 45(3), 605–615. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2014-0255>
- Wong, S. C. keung, & Ladkin, A. (2008). Exploring the relationship between employee creativity and job-related motivators in the Hong Kong hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 426–437. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.01.001>
- Yıllmaz, I., & Sürücü, L. (2023). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between authentic leadership and employee creativity. *Journal of Management and Organization*, 29(1), 159–172. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.23>

- Zhang, L., Chen, L., & Zhao, N. (2016). Effects of work stressors on desire for organizational construction: The moderating role of leader-member exchange. *Journal of Management and Organization*, 22(3), 367–387. <https://doi.org/10.1017/jmo.2015.40>
- Zhou, X., Rasool, S. F., Yang, J., & Asghar, M. Z. (2021). Exploring the relationship between despotic leadership and job satisfaction: The role of self efficacy and leader–member exchange. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10). <https://doi.org/10.3390/ijerph18105307>