Dr. Isral, S.E., M.H.
Prof. Dr. rer. Pol. Ir. H. Didik Notosudjono, M.Sc.
Dr. H. Eka Suhardi, M.Si.

KREATIVITAS DOSEN

Pedoman Bagi Pengelola Perguruan Tinggi Vokasi

KREATIVITAS DOSEN

Pedoman Bagi Pengelola Perguruan Tinggi Vokasi

Dr. Isral, S.E., M.H.
Prof. Dr. rer. Pol. Ir. H. Didik Notosudjono, M.Sc.
Dr. H. Eka Suhardi, M.Si.

ISBN :

Editor : Drs. Iman Sulaeman, M.A.
Desain/Layout : Tim LIC

Diterbitkan oleh :

Penerbit **LENTERA ILMU CENDEKIA**
Perkantoran Kramat Sentra Blok B-10
Jl. Kramat Raya No. 7 Senen Jakarta Pusat 10450
Telp/Fax : 021 – 3156126
Email : penerbitlic@gmail.com

KATA PENGANTAR

Pertama tama, penulis mengucapkan puji syukur kehadirat Allah SWT, atas segala limpahan rahmat dan karuniaNya kepada penulis, sehingga buku dengan judul "Kreativitas Dosen, Pedoman bagi Pengelola Pendidikan Tinggi Vokasi) ", dapat diselesaikan. Buku ini dibuat dalam upaya memberikan sumbangan pemikiran terhadap pendidikan tinggi vokasional, khususnya kepada dosen, penyelenggara dan pengelola pendidikan tinggi vokasi serta "stake holder" terkait lainnya. Buku ini merupakan bagian dari hasil penelitian yang berisi studi kasus pada Dosen Politeknik LP3I tahun 2020.

Penulis menyadari akan keterbatasan dalam menyusun buku ini, sehingga hasilnya tentu tidak sempurna, untuk itu mohon masukan dan kritikan guna perbaikan dimasa yang akan datang.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi tingginya kepada yang terhormat;

1. Keluarga besar Universitas Pakuan, Bapak Prof. Dr. Bibin Rubini, MPd (Rektor Universitas Pakuan), Prof. Dr. Ing. Soewarto Hardhienata, (Dekan Sekolah Pascasarjana Universitas Pakuan), Dr. Hj. Sri Setyaningsih, M.Si., (Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan), Prof. Dr. rer. pol. Ir. H. Didik Notosudjono, M.Sc. , Dr. H. Eka Suhardi, beserta Bapak ibu Dosen dan tenaga kependidikan Sekolah Pascasarjana Universitas Pakuan lainnya.
2. Keluarga besar Yayasan LP3I, Politeknik LP3I, khususnya Direktur, Kepala kampus, dosen serta seluruh staf yang sudah banyak membantu.
3. Editor yang sudah banyak memberikan masukan dan pengayaan serta
4. Istri dan anak anak tercinta, yang sangat pengertian, menemani, membantu serta menjadi pendororng utama dalam menyelesaikan buku ini.

Semoga Allah SWT membalasnya dengan balasan yang berlipat ganda.

Harapan penulis, semoga buku ini bermanfaat bagi kepentingan dan pengembangan ilmu manajemen pendidikan, khususnya di lingkungan pendidikan tinggi vokasional .

Bogor, Januari 2022

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR iii

DAFTAR ISI v

1. PENDAHULUAN 1

2. KREATIVITAS 13

3. ORGANISASI PEMBELAJAR 21

4. MOTIVASI KERJA 27

5. KEPEMIMPINAN MELAYANI 33

6. METODE PENELITIAN DAN ANALISIS SITOREM 39

7. STRATEGI PENINGKATAN KREATIVITAS DOSEN 65

8. KESIMPULAN DAN SARAN 77

9. TINDAK LANJUT IMPLEMENTASI STRATEGI PENINGKATAN KREATIVITAS DOSEN 85

DAFTAR PUSTAKA 91

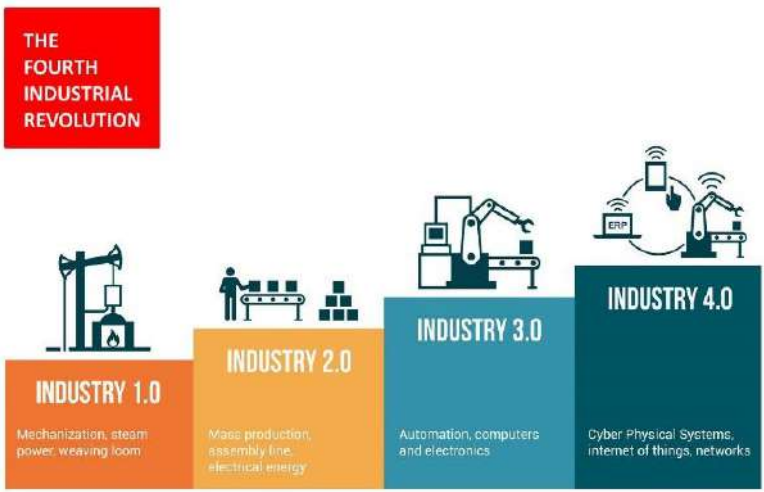
LAMPIRAN FOTO ACTION PLAN 99

..

1 PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

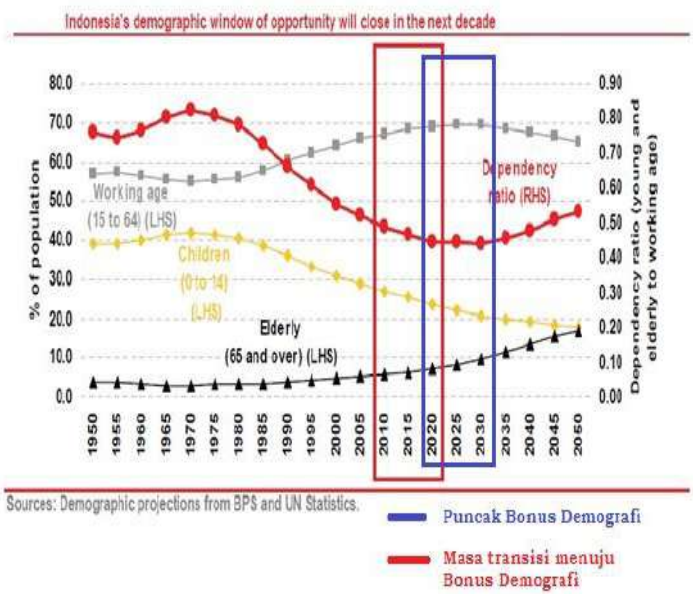
Era revolusi industri 4.0 yang saat ini sudah kita masuki, menuntut berbagai perubahan terhadap tatanan kehidupan manusia. Otomatisasi menjadi salah satu ciri di era ini, dimana beberapa jenis pekerjaan terutama pekerjaan yang berbentuk pengulangan akan tergantikan oleh mesin dan robot (Gambar 1). Gaya hidup masyarakat yang berubah sangat dinamis akibat penggunaan internet serta kemajuan teknologi komunikasi yang berkembang sangat pesat telah merubah pola pikir dan pola kerja manusia. Berbagai penyesuaian mesti dilakukan dengan cepat oleh manusia khususnya bagi tenaga kerja agar dapat beradaptasi dan mengikuti perubahan yang sangat cepat ini.



Gambar 1

Faktor yang sangat berkaitan dan harus menyesuaikan dengan perubahan yang cepat ini adalah sumber daya manusia (SDM). Investasi terhadap peningkatan kualitas manusia merupakan tindakan yang harus dilaksanakan oleh pemerintah bersama-sama dengan masyarakat lainnya. Melalui kebijakan pengunaan anggaran pendapatan belanja negara sebesar 20%, Sarnoto (2012:38) untuk bidang pendidikan, pemerintah dengan berbagai cara berupaya meningkatkan kualitas pendidikan yang pada gilirannya meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Bonus demografi (Gambar 2) yang diprediksi akan dialami Indonesia pada rentang tahun 2020-2030, Maryati (2015:125), dimana penduduk usia produktif diproyeksikan lebih dari 60 % dari jumlah penduduk Indonesia, seyogyanya diantisipasi agar secara signifikan mampu memberi manfaat untuk kemajuan masyarakat dan bangsa Indonesia. Untuk itu peran institusi pendidikan, menjadi sangat strategis dalam upaya mempersiapkan sumber daya manusia Indonesia yang berkualitas dimasa yang akan datang.



Gambar 2

Pemerintah telah mengeluarkan beberapa kebijakan dalam upaya meningkatkan kualitas perguruan tinggi swasta yang dikelola oleh masyarakat. Pemberian hibah berbentuk barang kepada perguruan tinggi, agar memiliki fasilitas sarana prasarana yang bermutu dalam penyelenggaraan pendidikan. Memberikan beasiswa, hibah penelitian dan sertifikasi kepada tenaga pendidik dan kependidikan. Pembinaan terhadap pengelola dan penyelenggara pendidikan tinggi. Kebijakan penggabungan beberapa perguruan tinggi menjadi perguruan tinggi baru dan kebijakan penyatuan beberapa perguruan tinggi kepada perguruan tinggi yang lebih sehat diharapkan dapat meningkatkan efektivitas dan efesiensi dalam penyelengaraan pendidikan.

Kebijakan pemerintah terbaru tentang kampus merdeka (Gambar 3) yang dikeluarkan oleh menteri pendidikan dan kebudayaan, merupakan kebijakan yang bertujuan meningkatkan kualitas pendidikan tingggi di Indonesia. Pemerintah berharap perguruan tinggi di Indonesia memiliki kualitas yang setara dengan perguruan tinggi di negara maju. Disamping itu lulusan perguruan tinggi diharapkan menjadi sumber daya manusia yang handal dan mampu memenangkan persaingan dalam persaingan global. Untuk mengimplementasikan kebijakan kampus merdeka, perguruan tinggi mesti melakukan berbagai penyesuaian terhadap pola penyelenggaran pendidikan.

Gambar 3

Pandemi covid 19 yang tiba tiba melanda seluruh dunia termasuk Indonesia sejak awal tahun 2020, (Gambar 4) menjadi permasalahan tersendiri yang mesti dihadapi dan segera diantisipasi dalam berbagai aspek kehidupan. Pemerintah bersama sama masyarakat berupaya agar dampak pandemi dapat dikendalikan. Berbagai penyesuaian dilakukan dalam pelaksanaan aktifitas masyarakat, termasuk aktifitas dosen dan mahasiswa dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar. Dosen dituntut untuk segera merubah pola pengajaran menjadi berbasis daring. Sehingga dosen mesti meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dalam penggunaan teknologi termasuk penyesuaian terhadap perubahan perilaku mahasiswa dalam proses belajar mengajar.

Gambar 4

Tantangan lainnya yang dihadapi oleh perguruan tinggi di Indonesia saat ini adalah, mempersiapkan lulusan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dunia kerja dan industri serta budaya masyarakat yang sangat dinamis dan cepat berubah. Perguruan tinggi harus mampu membaca kualifikasi sumber daya manusia di masa datang. Oleh karena itu pendekatan dan komunikasi serta kolaborasi dengan dunia industri menjadi penting untuk ditingkatkan kualitasnya. Disamping itu pola pendidikan

dan pengajaran di dalam dan luar kampus juga mesti disesuaikan, termasuk perubahan dan penyesuaian kurikulum pendidikan agar para mahasiswa dapat belajar dengan nyaman.

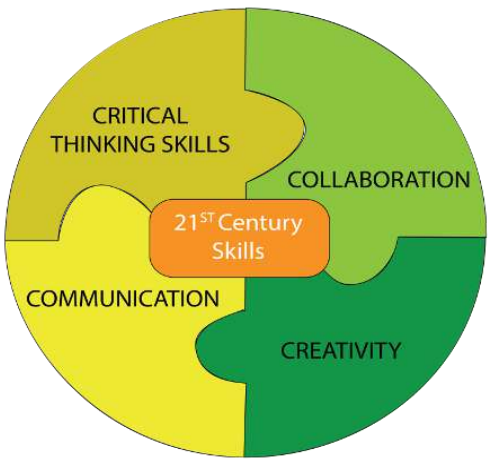
Dosen sebagai tenaga pendidik merupakan salah satu komponen penting yang menjadi penentu mutu pendidikan pada lembaga pendidikan tinggi. Dosen yang berkualitas yang berada pada sebuah perguruan tinggi, tentu akan mempengaruhi mutu alumni yang dihasilkan. Oleh karena pentingnya peran dosen dalam menghasilkan sumber daya yang bermutu, maka pemerintah telah melakukan berbagai cara meningkatkan kualitas dosen. Hal ini dapat dilihat dari undang-undang yang dibuat dan diberlakukan yakni undang-undang tentang guru dan dosen yakni UU No.14 tahun 2005, dan Peraturan Pemerintah N0. 37 tahun 2009 tentang dosen.

Pada pasal 5 UU No 14 tahun 2005, diterangkan fungsi dosen dalam peningkatan mutu pendidikan nasional. Sementara itu pada pasal 45 juga dijelaskan kewajiban dosen. Diantara kewajiban dosen adalah memiliki kompetensi agar mampu turut serta mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Dalam undang-undang dan peraturan pemerintah tersebut dijelaskan peran pemerintah dalam meningkatkan kesejahteraan, dan kemampuan dosen, termasuk hak dan kewajiban dosen, yang bertujuan agar dosen menjadi profesi yang terus meningkatkan kualitas dirinya dalam menjawab perubahan zaman yang sedemikian cepat berubah.

Dengan demikian jelaslah bahwa dosen sebagai tenaga profesional pada jenjang pendidikan tinggi mesti senantiasa meningkatkan kompetensi diri, melalui berbagai pendidikan formal dan non formal, agar menjadi pribadi yang cakap, berilmu dan kreatif, sehingga mampu mencari solusi yang tepat terhadap berbagai kondisi yang dihadapi terutama dalam berinteraksi dengan mahasiswa.

Kreativitas adalah salah satu perilaku yang mesti dimiliki oleh dosen, dalam menghadapi perubahan budaya dan gaya hidup masyarakat yang sangat dinamis. Perkembangan teknologi informasi yang cepat, termasuk penggunaan media sosial dan internet menjadi tantangan tersendiri bagi dosen dalam menjalankan tugas dan fungsinya, baik di dalam kelas saat mengajar maupun di luar kelas dalam berinteraksi dengan orang lain, termasuk para mahasiswa dan orang tua mahasiswa.

Robinson (2011) menyatakan bahwa seorang tenaga pendidik yang kreatif tidak hanya ada untuk memberi informasi, tetapi tenaga pendidik yang kreatif melakukan bimbingan, rangsangan, memprovokasi dan melibatkan semangat peserta didik dalam menemukan bakat kreatif mereka dan mengembangkan keterampilan dan hasil kerja kreatif. Sementara itu Binkley et al. (2012) menyatakan bahwa Kreativitas merupakan keterampilan abad ke 21 yang akan membatu para pendidik mengimplementasikan proses pengajaran di kelas, bersama keterampilan lainnya yakni berpikir kritis, metakognisi (ingatan, pemahaman, terapan, analisis, sintesis dan evaluasi), komunikasi dan kolaboratif. (Gambar 5)



Gambar 5

Kreativitas bagi dosen yang mengajar pada pendidikan vokasi menjadi lebih penting lagi, karena dosen dituntut untuk memberikan materi yang relevan dengan kondisi dunia industri dan dunia usaha saat ini. Apalagi pendidikan vokasi merupakan pendidikan yang bertujuan agar alumni mampu memasuki dunia usaha dan dunia industri dengan mudah. Dosen yang kreatif tidak saja mampu membuat proses belajar mengajar menjadi dinamis, menyenangkan dan efektif, namun juga akan menumbuh kembangkan sifat-sifat kreatif mahasiswa yang sangat berguna dalam berinteraksi dengan masyarakat baik saat kuliah maupun ketika bekerja setelah selesai melaksanakan perkuliahan.

Dosen sebagai fasilitator dan narasumber utama ketika berinteraksi dengan mahasiswa dalam kelas harus senantiasa meningkatkan dan memperbaharui pengetahuan atas matakuliah yang diampunya serta pengetahuan lainnya baik yang berhubungan langsung atau tidak langsung dengan matakuliah tersebut, termasuk pengetahuan dan pemahaman terhadap budaya dan gaya hidup mahasiswa saat ini. Kreativitas yang dimiliki oleh dosen akan membuat pola pengajaran menjadi lebih menarik dan menyenangkan sehingga *transfer knowledge* dari dosen kepada mahasiswa berjalan lebih efektif.

Dosen yang tidak berupaya untuk terus menerus meningkatkan Kreativitas dalam pengajaran, serta dalam mengerjakan tugas tugas lainnya, akan merasakan hari-hari dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai dosen terasa hambar dan tidak bermakna. Hal ini tentu akan menimbulkan rendahnya motivasi dosen dalam menyelesaikan tugas tugas yang diberikan yang pada akhirnya menimbulkan rendahnya kualitas hasil kerja dan tugas yang diberikan kepada dosen .

Motivasi kerja dosen, sangat menentukan keberhasilan dari proses belajar mengajar. Menurut Santisi et al.(2014:1227), motivasi pendidik dalam mengajar dipengaruhi oleh kesejahteraan yang diterima, suasana belajar yang baik dan motivasi peserta didik yang tinggi dalam belajar. Suasana belajar yang baik juga sangat tergantung kepada kenyamanan lingkungan tempat bekerja, baik lingkungan fisik maupun iklim organisasi tempat bekerja. Dosen sebagai salah satu sumber belajar harus terus menerus meningkatkan kompetensi dirinya mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan tekhnologi. Gil, Carrillo and Fonseca-Pedrero (2019:2), menyatakan bahwa Organisasi Pembelajar adalah model organisasi yang menciptakan kesempatan belajar yang luas kepada anggotanya , sehingga pembelajaran berkembang.

Disamping itu dibutuhkan karakter pemimpin yang kuat dalam memimpin sebuah organisasi pendidikan tinggi, agar Dosen yang bekerja didalamnya menjadi pribadi yang cakap dalam melakukan bimbingan dan melakukan proses transfer knowledge kepada mahasiswa. Wu et.al (2013:384), menyatakan bahwa tipe kepemimpinan melayani merupakan kepemimpinan yang memberdayakan pengikut melalui internalisasi nilai nilai dan kepribadian, sehingga akhirnya pengikut mampu memuaskan pelanggan. Dosen yang dipimpin oleh seorang yang memiliki tipe pemimpin yang melayani diharapkan menjadi dosen kreatif dan mampu memberikan pelayanan terbaik kepada mahasiswa.

Sebaliknya dampak yang ditimbulkan dari tidak kreatifnya dosen dengan pola pengajaran yang monoton, tidak variatif menjadikan ruang kelas menjadi tempat yang membosankan bagi mahasiswa. Mahasiswa tidak termotivasi dalam belajar dan cenderung tidak mendalami ilmu yang diberikan kepadanya baik di dalam kelas maupun di luar kelas. Hal ini menimbulkan penurunan kualitas mahasiswa dan kualitas lulusan perguruan tinggi tersebut.

Perguruan tinggi yang memiliki dosen yang tidak kreatif akan menjadi tempat belajar yang tidak bermakna dan tidak bernilai terutama bagi para mahasiswanya saat belajar, maupun bagi para lulusannya. Hal ini akan membuat perguruan tinggi tersebut kalah bersaing dengan pergurun tinggi lainnya serta akan ditinggalkan oleh para mahasiswanya, sehingga cepat atau lambat akan menurunkan jumlah mahasiswanya.

Perguruan tinggi yang meluluskan alumni yang tidak berkualitas akan berkontribusi terhadap peningkatan jumlah pengangguran terdidik. Alumni yang diluluskan tidak akan mampu memberikan peran dan kontribusi positif pada keluarga dan lingkungan masyarakat tempat tinggalnya, bahkan sebaliknya dapat menimbulkan pemicu timbulnya masalah sosial lainnya di lingkungan masyarakat. Secara makro bila permasalahan ini tidak diantisipasi maka akan berdampak pada rendahnya kualitas sumber daya manusia Indonesia, sehingga Sumber Daya Manusia Indonesia akan kalah dan tidak mampu bersaing dengan sumber daya manusia dari Negara lain.

Uraian diatas memberikan gambaran bahwa perlu dilakukan upaya dalam meningkatkan kualitas dosen terutama Kreativitas dosen dengan mengkaji variabel lain yang berhubungan dengan Kreativitas. Variabel-variabel tersebut diduga secara langsung ataupun tidak langsung dapat mempengaruhi Kreativitas dosen.

Penelitian yang terkait dengan Kreativitas telah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya yakni oleh Azma and Mostafapour (2011:2251) di Iran tentang hubungan Organisasi Pembelajar dengan Kretivitas. Penelitian tentang hubungan Kreativitas dengan Motivasi Kerja oleh Indrayanto *et al.*, (2018:1) yang dilaksanakan Indonesia dan China. Serta penelitian tentang hubungan antara Kepemimpinan Melayani dengan Kretivitas oleh Yang *et al*., (2017:14) di China.

B. TUJUAN

Secara umum tujuan penelitian dalam tulisan ini adalah untuk mengetahui dan menemukan strategi baru dan cara-cara baru, yang dapat dilakukan untuk meningkatkan Kreativitas dosen dengan meneliti lebih dalam terhadap variabel-variabel yang terkait langsung dengan Kreativitas. Variabel-variabel tersebut antara lain adalah Organisasi Pembelajar, Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Melayani.

Disamping itu secara khusus adalah untuk memberikan rekomendasi, referensi serta bahan rujukan penyelesaian permasalahan Kreativitas dosen kepada "Stake Holder" pendidikan. Secara khusus penelitian ini bertujuan untuk mencari dan menemukan kekuatan hubungan antara variabel-variabel yang memiliki hubungan dan keterkaitan dengan variabel Kreativitas dosen, yakni:

1. Menemukan kekuatan hubungan antara Organisasi Pembelajar dengan Kreativitas dosen.
2. Menemukan kekuatan hubungan antara Motivasi Kerja dengan Kreativitas dosen.
3. Menemukan kekuatan hubungan antara Kepemimpinan Melayani dengan Kreativitas dosen.
4. Menemukan kekuatan hubungan antara Organisasi Pembelajar dan Motivasi Kerja secara bersama-sama dengan Kreativitas dosen.
5. Menemukan kekuatan hubungan antara Organisasi Pembelajar dan Kepemimpinan Melayani secara bersama-sama dengan Kreativitas dosen.
6. Menemukan kekuatan hubungan antara Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Melayani secara bersama-sama dengan Kreativitas dosen.
7. Menemukan kekuatan hubungan antara Organisasi Pembelajar, Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Melayani secara bersama-sama dengan Kreativitas dosen.

C. KEGUNAAN BUKU KREATIVITAS DOSEN

1. Kegunaan Teoritis

Buku ini dapat memperkaya pengembangan ilmu pengetahuan antara lain adalah:

a. Menambah referensi baru dalam bidang ilmu manajemen pendidikan khususnya teori yang berhubungan dengan Kreativitas dosen, Organisasi Pembelajar, Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Melayani.
b. Menambah referensi ilmiah tentang pembuktian hubungan antara Organisasi Pembelajar, Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Melayani dengan Kreativitas dosen baik secara sendiri sendiri maupun secara bersama sama
c. Menjadi bahan kajian lebih lanjut pada penelitian mendatang mengenai variabel Organisasi Pembelajar, Motivasi Kerja, dan Kepemimpinan Melayani dengan Kreativitas dosen.

2. Kegunaan Praktis

Dapat dijadikan bahan masukan dan pertimbangan dalam mengambil kebijakan bagi *stakeholder* Pendidikan Tinggi yakni:

a. Bagi Kementerian Pendidikan Kebudaya Riset dan Teknologi, khususnya Direktorat Jenderal Pendidikan Vokasi, dapat dijadikan tambahan masukan dalam membuat dan merumuskan kebijakan yang terkait dengan Kreativitas Dosen pada pendidikan tinggi Voksi
b. Bagi Yayasan, diharapkan dapat menjadi masukan dan bahan kajian berupa informasi pendukung yang dapat turut dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan dan atau kebijakan-kebijakan terkait dengan upaya peningkatan kualitas pendidikan.
c. Bagi Pimpinan Perguruan Tinggi, diharapkan dapat dijadikan sumber informasi mengenai aspek

Organisasi Pembelajar, Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Melayani yang perlu dikelola lebih lanjut dalam rangka peningkatan Kreativitas dosen dan bahan masukan untuk menyusun rencana pengembangan perguruan tinggi berdasarkan faktor-faktor yang berhubungan dengan kreatifivtas dosen, khususnya Organisasi Pembelajar, Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Melayani sehingga tujuan perguruan tinggi tercapai.

d. Bagi dosen, diharapkan dapat dijadikan informasi yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan Kreativitas diri dan Motivasi Kerja guna mendukung peningkatan kompetensi

2 KREATIVITAS

Kreativitas merupakan sesuatu prilaku yang mesti dimiliki oleh manusia agar mampu beradaptasi dengan lingkungan yang berubah sangat cepat. Tantangan yang dihadapi dalam kehidupan sehari hari, termasuk dalam bekerja membuat manusia menjadi kreatif, baik dalam berfikir maupun dalam bertindak.

Tokoh perintis bidang Kreativitas J.P. Guilford (1956) mengemukakan bahwa terdapat dua tipe proses berfikir manusia yaitu proses berfikir secara *divergen* dan *konvergen*. Tipe berfikir secara divergen cendrung dan mampu menghasilkan atau memproduksi ide ide baru dan sering dikaitkan dengan Kreativitas. Menurut Guilford, ciri-ciri Kreativitas yang dimiliki oleh individu kreatif bersifat kognitif (*aptitude*) dan bersifat afektif (*non-aptitude*). Ciri kognitif berhubungan dengan kemampuan berpikir divergen antara lain adalah *Fluency* (kemampuan berpikir lancar), *Flexibility* (kemampuan berpikir fleksibel/luwes), *Originality* (orisinal), *Evaluation* (kemampuan menilai), dan *Elaboration* (kemampuan memperinci/mendalami). Sementara itu ciri afektif berkaitan dengan sikap dan perasaan seseorang yakni rasa ingin tahu, bersifat imajinatif/fantasi, merasa tertantang oleh kemajemukan, sifat berani mengambil risiko (tidak takut membuat kesalahan), sifat menghargai.

Hal yang sama dinyatakan pula oleh ZHOU (2018:22), bahwa Kreativitas bisa diukur dengan sejumlah indikator yaitu berfikir divegen yakni orisinalitas, kefasihan ide, fleksibelitas, elaborasi dan imajinasi.

Dalam teori Investasi tentang Kreativitas Sternberg (2006:87-88) menyatakan bahwa Kreativitas adalah gabungan beberapa sifat yang dimiliki seseorang yakni keterampilan intelektual, pengetahuan, kemampuan berfikir, kepribadian, motivasi dan pengaruh lingkungan sekitar, sehingga mampu melakukan hal hal yang tidak terlihat ataupun tidak disukai orang lain namun setelah diolah sedemikian rupa menjadi sesuatu yang bernilai tinggi.

Lucas (2016:282) menyatakan bahwa Kreativitas adalah perilaku yang dimiliki seseorang yang memiliki ciri sebagai berikut; ingin tahu, imaginatif, gigih, kolaborasi, displin sehingga ia mampu mencipta dan mengembangkan hal hal baru. Lebih lanjut, (Lucas, 2016) menyatakan bahwa ada lima kebiasaan inti kreatif yaitu:

1. Ingin tahu (mempertanyakan, menyelidiki, asumsi menantang)
2. Imajinatif (kemungkinan, koneksi, intiusi)
3. Gigih (bertahan dalam kesulitan, berani tampil beda, toleransi ketidakpastian)
4. Kolaborasi (berbagi, menerima unpan balik, bekerja sama)
5. Disiplin (mengembangkan teknik, bercemin secara kritis

T. Amabile (1983), dalam teori *Komponensial* menyatakan bahwa diperlukan empat komponen yang mesti terdapat dalam diri seseorang setiap melakukan tindakan kreatif atau respon kreatif. Tiga komponen terdapat dalam diri individu yakni keterampilan yang relevan, proses yang relevan dan motivasi intrinsik dalam diri seseorang. Komponen lainnya adalah berasal dari luar individu yaitu lingkungan sosial tempat seseorang berada dan bekerja, Kessler (2013:2). Dalam kesempatan lainnya, Amabile (2017:335) juga menyatakan bahwa Kreativitas dipengaruhi secara signifikan oleh pengalaman psikologis sehari

hari, emosi, persepsi dan motivasi. Kreativitas menjadi lebih tinggi ketika emosi dan persepsi lebih positif dan ketika motivasi intrinsik lebih kuat.

Menurut Ahmadi and Besançon (2017:2), Kreativitas adalah sebuah proses dan kemampuan dalam menemukan ide orisinal yang bernilai yang dapat mengarah pada penemuan besar atau produk kreatif dalam kehidupan sehari hari. Ahmadi juga mengemukakan empat komponen utama yang mempengaruhi Kreativitas, yakni

1. Faktor kognitif (kecerdasaan dan pengetahuan), komponen yang dapat mempengaruhi Kreativitas yang dapat dipelajari adalah pemikiran divergen yakni kemampuan menghasilkan banyak solusi dari suatu situasi dan kemampuan konvergen adalah kemampuan untuk mengaitkan berbagai ide, mengevaluasinya dan menggabungkannya menjadi sesuatu yang orisinal / baru.
2. Faktor konatif (kepribadian atau motivasi), beberapa sifat kepribadian yang terlebat dalam potensi kreatif adalah independensi, keterbukaan, fleksibilitas dan toleransi.
3. Faktor emosional, keadaan emosional seseorang dapat memicu Kreativitas, contohnya Kreativitas pada seniman.
4. Faktor lingkungan (keluarga, sekolah, kerja), kondisi lingkungan yang kondusif, baik lingkungan rumah yakni hubungan antara orang tua dan anak maupun lingkungan sekolah, komunikasi yang sehat antar guru dan murid, penggunaan ruang dan waktu yang fleksibel menjadi pemicu Kreativitas seseorang.

Martin and Wilson (2017:420) menyatakan bahwa Kreativitas adalah aktivitas intelektual dan keterampilan seseorang dalam menemukan berbagai jenis penemuan baru (pengetahuan, metode, peralatan). Menurut Martin and Wilson, Kreativitas terdiri dari berbagai bentuk yakni:

1. Kreativitas Material mengacu pada penemuan dari alam dunia.
2. Kreativitas Agensial mengacu pada penemuan dari diri.
3. Kreativitas Struktural berkaitan dengan penemuan dalam struktur sosial.
4. Kreativitas Analitis berkaitan dengan penemuan dalam sistem pemikiran abstrak.

Runco and Jaeger (2012:92) menyatakan bahwa definisi standar Kreativitas adalah bipartit yaitu orisinal dan efektivitas. Kreativitas adalah sesuatu yang membutuhkan orisinalitas dan efektivitas. Orisinalitas sangat penting untuk Kreativitas, namun orisinalitas saja belum memadai. Sementara itu yang tidak kalah pentingnya adalah efektivitas dari hasil yang diperoleh, apakah hasil yang diperoleh itu sesuatu yang bernilai dan bermanfaat atau tidak.

Sementara itu Kaufman and Baer (2012: 84), menyatakan bahwa Kreativitas adalah kumpulan kriteria yang dimiliki seseorang sehingga mampu menghasilkan sesuatu yang baru yang memiliki nilai, adaptif, relevan dengan masalah dan diakui.

Menurut Sumarni D (2017), Kreativitas adalah tindakan seseorang untuk menghasilkan sesuatu yang berbeda, baik berupa gagasan maupun karya nyata, baik dalam karya baru maupun kombinasi dengan hal hal yang sudah ada, dengan indikator *Fluency, Fleksibilitas, Originalitas, Elaborasi, Redefinition*. Sementara itu Sri Narwati (2011:11), menyatakan bahwa Kreativitas adalah kegiatan manusia untuk menghasilkan sesuatu yang berbeda.

Rhodes M (1961) dalam Akyildiz and Çelik, (2020) mengidentifikasi Kreativitas dalam 4 hal yang terkenal dengan istilah *4P's of Creativity* yang terdiri dari

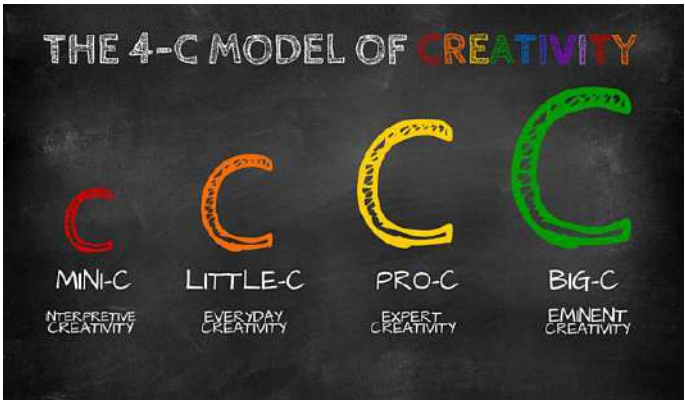
1. *Person*, yakni seluruh atribut yang melekat pada seseorang yang menciptakan, baik intelektual, karakter biografis maupun kepribadian,
2. *Process*, merupakan rangkaian tindakan dan peristiwa yang terlibat dalam melakukan pekerjaan kreatif.

3. *Press*, yakni tekanan terjadi dari lingkungan eksternal baik fisik maupun sosial yang memengaruhi Kreativitas.
4. *Product*, yaitu berbagai bentuk karya kreatif yang dihasikan.

Sedangkan tingkatan penciptaan kreatif yang menggambarkan Kreativitas individu menurut Beghetto and Kaufman (2014) ada empat tingkat (Gambar 6) yakni;

1. *Big C level*, yaitu orang kreatif yang terkemuka seperti Einstein.
2. *Pro C*, yaitu individu yang ahli di bidangnya misalnya seorang seniman, pelukis.
3. *Little C*, yaitu orang yang dianggap kreatif oleh rekan-rekannya (misalnya seseorang yang memenangkan sebuah kejuaraan atau kontes kreatif di sekolah).
4. *Mini C*, yaitu individu yang menggunakan Kreativitas dalam belajar.

Anak anak bisanya menunjukkan Kreativitas *mini C* atau *Little C* dalam proses belajar di sekolah



Gambar 6

Acar, Burnett and Cabra, (2017:1) menyatakan bahwa terdapat 4 faktor utama Kreativitas yaitu orisinalitas, bernilai, kejutan dan estetika, yang dapat menghasilkan 3 hal yaitu ide, produk sehari hari, dan produk yang diakui secara sosial.

Sementara itu Cropley (2011:14) mengidentifikasi 6 aspek Kreativitas yakni;

1. Pengetahuan
2. Wawasan
3. Motivasi Intrinsik
4. Keberanian dan keyakinan
5. Faktor pribadi seperti fleksibel, kemauan mengambil resiko
6. Relevansi

Sedangkan Martinsen (2011:186) menyatakan bahwa ciri ciri seorang yang kreatif adalah toleransi, *ambiguitas,* ketekunan, keterbukaan terhadap pengalaman baru, keinginan untuk berkembang, kemauan untuk mengambil resiko, percaya diri, kemandirian, harga diri.

Hoseinifar *et al*. (2011:2040), dalam penelitiannya di Turki, menemukan bahwa *Opennes to experience* (keterbukaan terhadap pengalaman), dan *extraversion* (kehangatan, orientasi kelompok, emosi positif) memiliki hubungan positif dengan prilaku kreatif

Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Yao and Li (2020:2), menunjukkan bahwa hal hal berikut memiliki hubungan positif dengan prilaku kreatif karyawan yakni;

1. *Opennes to experience* (keterbukaan terhadap pengalaman)
2. *Conscientiousness* (bertindak dengan benar dan hati hati, teratur, dapat diandalkan)
3. *Extraversion* (emosi positif, mudah bergaul, senang bekerja kelompok)

Sementara itu Akturan and Çekmecelioğlu (2016:342) menyatakan bahwa untuk menjadi kreatif, karyawan perlu bekerja sama dan berbagi pengetahuan secara sukarela antar karyawan. Dalam kesempatan lain Akturan juga menyatakan bahwa faktor faktor yang mempengaruhi Kreativitas individu dapat dibagi manjadi empat kelompok yaitu; kepribadian, faktor kognitif, motivasi intrinsik, informasi, Akturan and Çekmecelioğlu (2016:345).

Lubart (2017: 293-296) memformulasikan Kreativitas dalam 7 aspek yang dikenal dengan *The 7C's of Creativity* antara lain adalah *Creators, Creating, Collaborations, Contexts, Creations, Consumption*, dan *Curricula*.

1. *Creator* (pembuat konten) adalah mereka yang terlibat dalam proses produksi konten yang orisinal dan bermakna. Aktor pembuat konten bisa saja dilakukan oleh anak anak, remaja, atau orang dewasa. Mereka bisa saja satu kelompok dalam suatu organisasi, bahkan dapat saja non manusia seperti komputer, dan lain sebagainya.
2. *Creating* (mencipta) adalah proses kreatif, suatu tindakan kreatif yang dilakukan oleh pencipta. Studi tentang penciptaan dapat berfokus pada tindakan kreatif sebagai proses menghasilkan hal yang baru. Dalam proses pencipta dapat saja dilakukan beberapa langkah dan tahapan, baik berupa tahapan dan langkah langkah makro maupun mikro atau tahapan teknis yang lebih rinci.
3. *Collaboration* (Kolaborasi) adalah istilah yang digunakan untuk menandakan keterlibatan pihak lain yang signifikan dalam proses kreatif. Kolaborasi, interaksi serta bekerja sama dengan pihak pihak lain dalam proses penciptaan merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari. Keterlibatan pihak lain ini dapat berupa manusia dalam sebuah penciptaan, kelompok lainnya atau kolaborasi dengan barang lainnya seperti komputer.
4. *Contexts* (konteks) adalah dunia fisik dan social tempat para pencipta terlibat dalam proses kreatif, termasuk didalamnya ialah lingkungan sekolah, rumah, lingkungan organissasi, tempat bekerja. Lingkungan tempat dimana pencipta berada dipenuhi oleh berbagai sumber daya dan berbagai kendala. Hal ini akan mengarahkan perilaku dalam menciptakan produk-produk baru.

5. *Creation* (Ciptaan) adalah produksi / barang yang dihasilkan dalam proses kreatif, dapat berupa hal yang berwujud maupaun tidak berwujud. Ciptaan dapat berupa ide yang relatif tidak berbentuk atau produk lengkap yang dapat diproduksi.
6. *Consumption* (konsumsi) merupakan adopsi terhadap ide dan produk kreatif sebelumnya. Mereka yang melakukan produksi kreatif sebelumnya telah menemukan ide kreatif dan produk kreatif yang kemudian di adopsi sehingga timbul ide kreatif yang baru dan hasil produksi kreatif yang baru.
7. *Curricula* (kurikulum) adalah dampak kurikulum yang diajarkan dan dipelajari dalam sebuah program pendidikan di sekolah atau kursus tentang Kreativitas itu sendiri. Termasuk topik ilmiah atau program yang merangsang dan meningkatkan kesadaran masyarakat dalam melakukan hal hal yang bersifat kreatif.

Berdasarkan kajian beberapa teori tersebut diatas dapat disintesiskan bahwa Kreativitas adalah perilaku seseorang yang dipengaruhi oleh berbagai macam faktor dalam diri sendiri dan lingkungan sekitar sehingga mampu menciptakan dan mengembangkan sesuatu yang baru, bernilai, efektif dan bermanfaat.

Adapun indikator yang dapat digunakan dalam mengukur Kreativitas seseorang adalah sebagai berikut;

1. Keaslian, yaitu melakukan hal hal baru.
2. Keluwesan, yaitu keluwesan dalam bertindak.
3. Pengambilan resiko, yaitu keberanian dalam mengambil resiko dan tidak takut membuat kesalahan.
4. Daya kayal, yaitu kecakapan dalam berfantasi.
5. Kegigihan, yaitu gigih dan pantang menyerah.
6. Kolaboratif, yaitu kecakapan dalam menggunakan seluruh potensi sumberdaya yang tersedia.
7. Motivasi Pribadi, yaitu dorongan dalam melakukan sesuatu.

3 ORGANISASI PEMBELAJAR

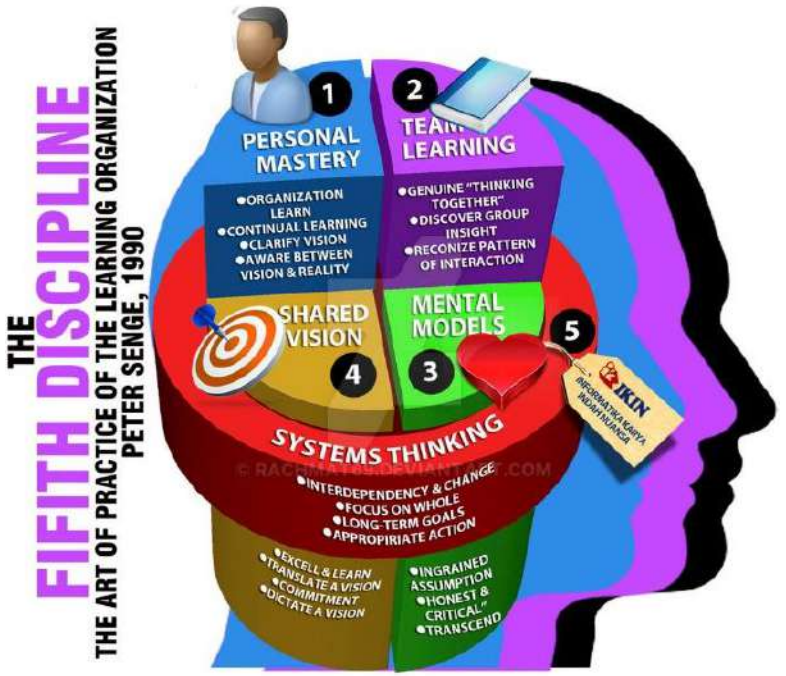
Organisasi adalah ibarat makhluk hidup yang mesti terus tumbuh dan berkembang. Kondisi lingkungan di luar organisasi yang berubah dan berkembang sangat pesat harus diantisipasi oleh seluruh anggotanya. Organisasi yang memiliki iklim dan memberikan kesempatan serta fasilitas untuk belajar bagi para anggotanya, akan mampu menghadapi berbagai rintangan dan hambatan ekternal serta akan mampu meningkatkan dan mengoptimalkan potensi sumberdaya yang dimiliki. Oleh karena itu organisasi harus menjadi Organisasi Pembelajar dan menjadi tempat belajar bagi para anggotanya.

Organisasi Pembelajar pertama kali dikembangkan oleh Peter Senge (1990), Sange menyatakan bahwa Organisasi Pembelajar adalah organisasi yang terus menerus memperbesar kemampuannya untuk menciptakan masa depan. Menurut Sange diperlukan lima faktor disiplin dalam Organisasi Pembelajar yang harus diwujudkan dan dikembangkan agar tercipta Organisasi Pembelajar (Gambar 7) yaitu:

1. *Personal Mastery*, merupakan kegiatan belajar guna meningkatkan kapasitas masing masing pribadi anggota sehingga menjadi pribadi pribadi yang ahli dalam bidangnya. Hal ini akan mampu menciptakan lingkungan organisasi yang mendorong semua anggotanya untuk mengembangkan diri, sehingga arah dan tujuan organisasi dapat tercapai.

2. *Share Vision*, merupakan kemampuan organisasi dalam membagikan visi serta menyepakati visi secara bersama-sama, sehingga mampu mengikat anggota untuk mencapai sasaran organisasi. Dengan berbagi visi maka seluruh anggota akan menetapkan gambaran visi masa depan yang hendak dicapai oleh organisasi.
3. *Mental Model*, merupakan kemampuan seluruh anggota untuk melakukan perenungan, memperbaiki gambaran gambaran dan pemahaman internal tentang nilai nilai, moral dan etika. Mental model akan mampu menjelaskan bagaimana seseorang berpikir sehingga dapat menjelaskan bagaimana dan mengapa seseorang atau organisasi menetapkan keputusan dan tindakan.
4. *System Thiking*, hal ini adalah kemampuan anggota untuk melihat organisasi sebagai suatu sistem dalam satu kesatuan dari seluruh sub-sistem yang ada yang saling memiliki keterkaitan satu sama lain. Anggota organisasi diharapkan mampu melihat sesuatu dalam gambaran yang lebih luas dan besar, sehingga mampu menganalisis dengan cermat dan tepat sehingga tindakan yang dilakukan sesuai dengan tepat mengenai sasaran yang diharapkan.
5. *Team Learning*, merupakan suatu keahlian anggota organisasi untuk melakukan proses berpikir dan bertindak dalam upaya memecahkan masalah secara kolektif dan bersinergis sehingga hasil yang dicapai lebih optimal. Pekerjaan yang dilakukan secara kolektif dengan cara menggabungkan potensi masing masing anggota akan mencapai hasil yang lebih baik.

Menurut Chanani and Wibowo (2019:592), Organisasi Pembelajar adalah organisasi yang anggotanya selalu belajar dalam mengolah pengetahuan yang ada dan atau mencari wawasan baru untuk meningkatkan kualitasnya. Budaya pembelajaran organisasi tidak dapat diwujudkan tanpa dukungan dari anggota organisasi itu sendiri.



Gambar 7

Sementara itu Garvin, Edmondson and Gino (2008:110) mengemukakan bahwa Organisasi Pembelajar adalah tempat dimana karyawan unggul menciptakan, memperoleh, dan mentransfer pengetahuan. Ia juga menyampaikan tiga dimensi yang terkait dengan Organisasi Pembelajar yaitu:

1. Lingkungan belajar yang mendukung
2. Proses pembelajaran yang konkret dan praktik
3. Perilaku kepemimpinan yang memperkuat pembelajaran

Organisasi Pembelajar menurut Čierna *et al.*, (2017:4) adalah organisasi yang anggotanya tidak pernah berhenti belajar dalam upaya meningkatkan kemampuannya guna mencapai tujuan pribadi dan perusahaan, sehingga dapat berkontribusi pada penciptaan dan peningkatan realitas perusahaan. Dengan demikian mereka dapat memberi kontribusi pada penciptaan dan peningkatan realitas.

Šebestová and Rylková (2011:954), menyatakan bahwa Organisasi Pembelajar adalah organisasi yang berkomitmen untuk belajar, siap mengubah cara kerjanya dengan menggabungkan pengetahuan yang ada atau menggabungkan pengetahuan baru guna membangun kompetensi perusahaan. Hal yang penting adalah, komunikasi terbuka, pengambilan resiko, dukungan dan pengakuan pembelajaran, penghargaan untuk belajar, lingkungan belajar.

Definisi Organisasi Pembelajar menurut Wen (2014:90) adalah organisasi yang memelihara dan mengandalkan aspek-aspek terbaik manusia, berupa kemampuan untuk bermimpi, komitmen nyata, keterampilan interpersonal, kepedulian, kepercayaan, kecerdasan kolektif, serta kemampuan untuk menciptakan jangkauan yang lebih luas guna pengembangan dan keberlanjutan organisasi. Sedangkan Gil, Carrrillo and Fonseca-Pedrero (2019:2) mengemukakan bahwa Organisasi Pembelajar adalah model organisasi yang menciptakan iklim belajar untuk para anggota sehingga pembelajaran berkembang, perilaku anggota meningkat. Gil juga mengidentifikasi dimensi Organisasi Pembelajar yakni; (1) Kepemimpinan, (2) Struktur pembelajaran, (3) Peluang belajar, dan (4) Budaya belajar.

Menurut Malik and Garg (2020:5) Organisasi Pembelajar adalah organisasi yang senantiasa mendorong proses pembelajaran yang berkelanjutan serta terus menerus beradaptasi dengan lingkungan yang senantiasa bertransformasi. Semantara itu Lau *et al.* (2017:4-5) menyatakan bahwa Organisasi Pembelajar adalah organisasi yang anggotanya terus tumbuh dan berkembang melalui proses belajar dalam organisasi guna mencapai tujuan organisasi.

Filstad and Gottschalk (2010:407) menyatakan bahwa Organisasi Pembelajar adalah organisasi yang fleksibel dan fokusnya pada respon terhadap pelanggan, menekankan penggunaan ide dan kemampuan anggota dalam pengambilan keputusan guna meningkatkan efektivitas organisasi. Filstad

juga mengidentifikasi, empat tahapan bagi sebuah organisasi untuk berpindah dari organisasi biasa menjadi Organisasi Pembelajaran. Keempat tahapan tersebut yaitu:

1. Organisasi berbasis aktivitas.
2. Organisasi berbasis pemecahan masalah.
3. Organisasi berbasis nilai.
4. Organisasi berbasis pembelajar.

Azma and Mostafapour (2011:2251), mengidentifikasi beberapa hal yang terkait dengan indikator organisasi pembelajar yaitu penciptaan pengetahuan, berbagi pengetahuan, pemurnian pengetahuan, visi bersama, pemikiran sistematis, pembelajaran kelompok

Dari berbagai uraian dan teori diatas dapat disintesiskan bahwa Organisasi Pembelajar adalah upaya anggota dalam menciptakan lingkungan organisasi yang kondusif, dengan cara bersama sama dan terus menerus melakukan proses menemukan pengetahuan baru, menyebarluaskan, serta mengimplementasikannya guna meningkatkan potensi diri agar dapat beradaptasi dengan lingkungan yang berubah sangat cepat, untuk kemajuan organisasi.

Adapun indikator yang dapat digunakan dalam mengukur model Organisasi Pembelajar sebuah organisasi adalah sebagai berikut;

1. Penguasan pribadi, pribadi anggota yang selalu meningkatkan kapasitas diri
2. Visi bersama, partisipasi aktif anggota dalam merumuskan dan menjalankan visi bersama
3. Model mental, Pola fikir dan tindakan yang konstruktif dengan mempertimbangkan fenomena sekitar
4. Berfikir sistem, Cara pandang anggota terhadap organisasi sebagai sebuah sistem dan sub sistem yang saling terkait satu sama lain
5. Pembelajaran tim, tindakan anggota secara kolektif dan sinergis dalam mencari solusi terhadap berbagai macam persoalan

4 MOTIVASI KERJA

Motivasi merupakan sesuatu yang mesti dimiliki oleh setiap orang yang bekerja dalam sebuah organisasi. Seseorang harus mampu mempertahankan motivasi dalam dirinya ketika bekerja, karena kualitas hasil kerja yang dihasilkan sangat dipengaruhi oleh motivasi yang dimilikinya dalam bekerja. Dalam teori kebutuhan McClelland, yang merupakan salah satu dari teori motivasi, dinyatakan bahwa perilaku manusia dipengaruhi oleh 3 hal yang mendasar yaitu kebutuhan akan pencapaian (berprestasi), kebutuhan akan kekuasaan dan kebutuhan akan hubungan. (Gambar 8)

Definisi Motivasi Kerja menurut Barret and Bartunek (2004) adalah kumpulan kekuatan energetik yang berasal dari dalam diri dan dari luar diri seseorang untuk mulai bekerja yang dapat menentukan bentuk, arah, durasi dan intensitas. Diefendorff and Seaton (2015:680) mengemukakan bahwa Motivasi Kerja adalah usaha seseorang dalam mengelola keterbatasan sumberdaya yang dimilikinya untuk melaksanakan aktifitas pekerjaannya agar mampu bersaing ditempat kerja. Sementara itu Ruth Kanfer (2017:388) menyatakan bahwa Motivasi Kerja adalah cara individu mengalokasikan sumberdaya yang dimiliki (waktu, modal, manusia, dan sosial) yang dapat meningkatkan keterampilan dan karir yang dikejar

seseorang sehingga dapat mempengaruhi arah, intensitas dan kegigihan dalam bekerja.

Gambar 8

Pinder (2008:12) menyatakan bahwa Motivasi Kerja adalah seperangkat kekuatan energi yang berasal dari dalam maupun dari luar individu yang terkait dengan pekerjaan yang menentukan bentuk, arah intensitas dan durasi. Mencerminkan sesuatu yang mendorong orang bekerja, bagaimana orang memperoleh makna ditempat kerja, seberapa mungkin mereka melaksanakan pekerjaan mereka sesuai dengan maknanya**.** Sedangkan menurut Sidanti (2015:48) Motivasi Kerja adalah keadaan dalam diri seseorang yang mendorong keinginannya untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Sidanti membagi tiga komponen penting dalam Motivasi Kerja yakni:

1. Komponen energi, adalah suatu kekuatan atau suatu usaha yang dapat menyebabkan perubahan suatu perilaku.
2. Komponen arah, adalah fokus dan arah penyelesaian masalah sesuai dengan masalah yang timbul/yang dihadapi.
3. Komponen pemeliharaan, adalah usaha untuk mempertahankan suatu pembelajaran yang terjadi sesuai dengan lingkungan kerja.

Taguchi (2015: 718) menyatakan bahwa faktor penting yang membentuk Motivasi Kerja adalah:

1. Evaluasi karyawan, terdiri dari evaluasi dari atasan, evaluasi dari rekan kerja, evaluasi dari bawahan, evaluasi dari pelanggan dan evaluasi oleh publik.
2. Kesinambungan, terdiri dari kejelasan peran sendiri, penetapan target, dan kontribusi pada perusahaan.
3. Pertumbuhan, terdiri dari kemampuan pengembangan, sistem promosi dan sistem pendidikan.
4. Pendapatan, berhubungan dengan gaji, bonus, upah lembur.
5. Hubungan sesama manusia, berupa hubungan dengan atasan, hubungan dengan rekan kerja, hubungan dengan bawahan.
6. Kondisi kerja, terdiri dari volume kerja dan jam kerja.
7. Jenis pekerjaan yang dilakukan, terdiri atas minat kerja, kesulitan kerja, imbalan yang didapat dan otoritas atas orang lain.
8. Tempat kerja, terdiri atas kemudahan tempat bekerja, vitalitas tempat kerja, perasaan bersatu, kerja sama antar departemen.
9. Keseimbangan kehidupan kerja, terdiri atas sistem cuti, waktu kerja, insentif lembur, bekerja dari rumah.

Menurut Santisi et al. (2014:1227) Motivasi Kerja adalah sesuatu yang ada dalam diri seseorang untuk meningkatkan kinerja atau prestasi kerja. Bagi pendidik, motivasi pendidik dalam mengajar dipengaruhi oleh kesejahteraan yang diterima, suasana belajar yang baik dan motivasi siswa yang tinggi dalam belajar. Berkaitan dengan pernyataan Santisi tentang motivasi pendidik diatas, Test (2007:730) juga menyatakan motivasi guru dipengaruhi oleh faktor faktor berikut yaitu; merasa aman di sekolah, keberhasilan siswa, menikmati pekerjaan mereka, harga diri, status terhormat di masyarakat, hasil inspeksi yang baik, realisasi diri, iklim positif di sekolah, kerja sama, solidaritas dengan kolega, persepsi diri kompeten dibidangnya, harga diri, peringkat sekolah, komunikasi yang efektif dengan anggota sekolah dan gaji yang memadai.

Peters *et al.*(2010:27) mengidentifikasi tujuh karakteristik utama pekerjaan yang dapat mempengaruhi Motivasi Kerja antara lain adalah:

1. Pekerjaan itu sendiri.
2. Hubungan di tempat kerja.
3. Kondisi tempat kerja.
4. Peluang pengembangan pribadi.
5. Pembayaran.
6. Penghargaan manajemen.
7. Kebijakan organisasi.

Ju (2020:3) menyatakan bahwa Motivasi Kerja adalah sekumpulan kekuatan energik yang berasal baik di dalam maupun di luar keberadaan individu, untuk memulai perilaku yang terkait dengan pekerjaan, untuk menentukan bentuk, arah, intensitas, dan durasi. Ju juga membagi tipe motivasi menjadi 3 yaitu:

1. Internal motivasi, pengaruh dari dalam diri (kesukaan dan minat pada jenis pekerjaan).
2. Eksternal motivasi (imbalan yang didapat).
3. Tidak termotivasi (tidak memiliki keinginan dalam berperilaku).

Motivasi Kerja menurut Bjekić, Vučetić and Zlatić (2014:559) adalah proses membangkitkan tindakan, memperkuat aktivitas dan mengatur pekerjaan yang komplek, yang dipengaruhi oleh faktor faktor:

1. Dukungan kolega.
2. Hubungan dengan atasan.
3. Motivasi instrinsik.
4. Tanggung jawab atas pekerjaan.
5. Pengembangan pribadi, peluang belajar.
6. Keamanan kerja, ekspektasi kerja yang jelas.

Sementara itu Dwivedula and Bredillet (2010:162) menyatakan bahwa Motivasi Kerja adalah kemampuan dan kebebasan dalam menerapkan keterampilan dan peluang mendapatkan umpan balik untuk berkembang secara profesional.

Adapun faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja karyawan adalah:

1. Pengembangan karyawan.
2. Iklim kerja.
3. Ekuitas yang dirasakan.
4. Objektivitas kerja.
5. Keamanan Kerja.

Berdasarkan uraian tentang Motivasi Kerja dari berbagai sumber diatas, dapat disintesiskan bahwa Motivasi Kerja adalah kekutan pendorong seseorang dalam melakukan tindakan dan aktifitas dalam bekerja yang bersumber dari dalam dirinya dan lingkungannya yang berguna dalam mempertahankan dan meningkatkan kualitas pekerjaannya.

Adapun indikator yang dapat digunakan dalam mengukur tingkat Motivasi Kerja seseorang dalam melakukan tugas dan fungsinya dalam sebuah organisasi adalah sebagai berikut:

1. Tanggung jawab, bertangung jawab.
2. Keteguhan, teguh dan pantang menyerah.
3. Hubungan, hubungan sesama anggota.
4. Disiplin, taat dan patuh pada aturan yang berlaku.
5. Pencapaian, pencapaian hasil kerja.
6. Visi pribadi, visi pribadi dan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai.

5 KEPEMIMPINAN MELAYANI

Kepemimpinan Melayani pertama kali dipelopori oleh Greenleaf (1997) yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Melayani dimulai dengan perasaan alami bahwa seseorang ingin melayani. Kemudian pilihan sadar membawa seseorang bercita-cita untuk memimpin. Kepemimpinan Melayani memiliki semangat melayani terlebih dahulu. Karakteristik dasar dan utama dari Kepemimpinan Melayani adalah karakteristik pelayan yakni pemimpin memiliki sifat dan keinginan melayani pengikutnya dari pada dilayani. Konsep Kepemimpinan Melayani juga sudah dari dahulu dimiliki oleh para pemimpin agama besar seperti agama Islam, Kristen, Hindu, Budha, dan agama besar lainnya. Model Kepemimpinan Melayani berorientasi pada pelayanan, spiritual dan moral yang dibutuhkan dalam memimpin organisasi saat ini yang sarat dengan dinamikanya.

Focht and Ponton (2015:47-49) menyatakan bahwa Kepemimpinan Melayani adalah karakteristik pemimpin sebagai pelayan yang mengutamakan melayani anggota sebelum menjadi pemimpin. Focht juga mengidentifikasi 12 karakteristik utama pemimpin melayani yaitu:

a. Menghargai orang lain.
b. Kerendahan hati.
c. Mendengarkan.
d. Percaya.

e. Peduli.
f. Integritas.
g. Layanan.
h. Pemberdayaan.
i. Melayani kebutuhan orang lain sebelum mereka sendiri.
j. Kolaborasi.
k. Cinta / tanpa syarat.

Patterson (2003:7) menyatakan bahwa Kepemimpinan Melayani adalah karakter pemimpin yang mengutamakan melakukan berbagai kebaikan kepada pengikutnya, seperti; cinta, bertindak dengan rendah hati, *altruistic* (membantu dengan sepenuh hati) dan visioner. Sedangkan menurut Wong (2003:5) Kepemimpinan Melayani adalah karakter atau keterampilan pemimpin dalam melayani serta mengembangkan pengikutnya guna membangun organisasi. Wong juga menyampaikan hambatan dalam Kepemimpinan Melayani yaitu hirarki otoriter, yaitu struktur organisasi dan egois kebanggaan yaitu sifat manusia yang individualistik.

Sementara itu, menurut Sendjaya, Sarros and Santora (2008:406) Kepemimpinan Melayani adalah perilaku pemimpin yang berfokus pada pelayanan, spiritual dan moral, yang memiliki enam dimensi prilaku kepemimpinan yang berbeda, antara lain:

1. Sukarela (menjadi pelayan).
2. Diri sejati (kerendahan hati, integritas, akuntabilitas, keamanan, kerentanan).
3. Hubungan perjanjian (penerimaan, ketersediaan, persamaan, kolaborasi).
4. Tanggung jawab moral (alasan moral, tindakan moral).
5. Spritualitas transendental (kereligiusan, interkoneksi, rasa misi, keutuhan).
6. Mengubah pengaruh (penglihatan, permodelan, pendampingan, kepercayaan, pemberdayaan).

Menurut Melchar and Bosco (2010:76) Kepemimpinan Melayani adalah perilaku pemimpin dalam melayani pengikutnya serta tindakan pemimpin yang dapat menciptakan budaya melayani dalam meningkatkan kinerja organsasi. Kepemimpinan Melayani sangat tepat diterapkan pada perusahaan jasa untuk meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan guna meningkatkan kepuasan pelanggan dalam meningkatkan kinerja keuangan perusahaan. Adapun karakteristik pemimpin melayani menurut Melchar and Bosco adalah:

a. Panggilan *altruistik,* yakni keinginan terdalam dari seorang pemimpin untuk memberikan sesuatu yang posistif bagi hidup orang lain. Menempatkan kepentingan orang lain dari pada kepentingan mereka sendiri maupun kepentingan organisiasi.

b. Penyembuhan emosional, yakni keterampilan pemimpian dalam membina kerohanian pengikutnya dalam memulihkan kesulitan dan trauma. Pemimpin menciptakan lingkungan yang aman bagi anggotanya.

c. Kebijaksanaan, pemimpin memiliki kemampuan dan kebijaksanaan dalam mengantisispasi kondisi lingkungan dengan memahami implikasi yang akan timbul.

d. Pemetaan persuasif, pemimpin memiliki dan menggunakan penalaran dan mental yang sehat dalam membuat orang lain melakukan sesuatu.

e. Pengelolaan organisasi, pemimpin mempersiapkan suatu organisasi agar memberikan kontribusi positif kepada masyarakat melalui pengembangan masyarakat.

Wu *et al.* (2013:384) mengemukakan bahwa Kepemimpinan Melayani adalah karakter pemimpin yang memberdayakan pengikut melalui internalisasi nilai nilai dan kepribadian pada pengikut sehingga dipercaya oleh pengikut yang akhirnya memuaskan pelanggan. Kepemimpinan Melayani secara teori berbeda dengan kepemimpinan lainnya karena:

1. Menghargai pengikut sebagai tujuan bukan sebagai sarana.
2. Memiliki komponen moral yang kurang dalam pendekatan kepemimpinan.
3. Melampaui organisasi itu sendiri dalam mensejahterakan pengikut.

Sedangkan menurut Rachmawati and Lantu (2014: 388-389) Kepemimpinan Melayani adalah karakter pemimpin yang dibangun dalam dua istilah yaitu pemimpin dan pelayan dalam waktu yang bersamaan. Pemimpin yang melayani dan pelayan yang memimpin. Fokusnya melayani, peduli, serta menumbuhkan pengikut untuk mencapai kesejahteraan pribadi. Kepemimpinan Melayani memiliki dasar filosofis sebagai berikut:

1. Motivasi Kepemimpinan Melayani adalah melayani terlebih dahulu bukan memimpin.
2. Melayani sesuai hati nurani dan sesuai dengan harapan normatif.
3. Konsep diri, memandang diri sendiri sebagai pelayan.

Spears (2010: 26 -27), menyatakan bahwa Kepemimpinan Melayani adalah perilaku pemimpin yang peduli dan beretika serta melibatkan orang lain dalam pengambilan keputusan, meningkatkan pertumbuhan pekerja serta kepedulian dalam meningkatkan kualitas hidup organisasi. Spears juga mengidentifikasi 10 karakter pemimpin melayani yaitu:

1. Mendengarkan.
2. Empati.
3. Penyembuhan.
4. Kesadaran.
5. Bujukan.
6. Konseptualisasi.
7. Tinjauan ke masa depan.
8. Penatalayanan.
9. Komitmen untuk pertumbuhan orang.
10. Membangun komunitas.

Kepemimpinan Melayani menurut Diefendorff and Seaton, (2015: 1254) adalah perilaku pemimpin dalam memberdayakan dan mengembangkan anggotanya melalui ekspresi kerendahan hati, keaslian, penerimaan interpersonal, penatalayanan, memberikan arahan dan kepercayaan yang mampu mendorong aktualisasi diri, sikap kerja yang positif, dan kinerja guna keberlanjutan organisasi.

Chiniara and Bentein (2016: 124) menyatakan bahwa Kepemimpinan Melayani adalah pemimpin yang fokusnya pada pengembangan karyawan yakni memenuhi tiga kebutuhan psikologis dasar karyawan (otonomi, kompetensi, keterkaitan), sebagai "bahan bakar" karyawan dalam meningkatkan kinerja tugas dan kinerja organisasi, yaitu:

1. Kebutuhan akan otonomi adalah kebutuhan akan kebebasan dalam, bertindak, membuat gagasan, mengambil inisiatif, belajar dari kesalahan, memikul tanggung jawab, menangani kesulitan.
2. Kebutuhan akan kompetensi, adalah kebutuhan akan pertumbuhan, meningkatkan keterampilan, meningkatkan karir.
3. Kebutuhan akan keterkaitan adalah rasa memiliki dalam organisasi, hubungan yang baik dengan pengikut, terhubung dengan orang lain, kepekaan terhadap kesejahteraan pribadi.

Berdasarkan beberapa teori yang dikemukan oleh beberapa ahli diatas dapat disintesiskan bahwa Kepemimpinan Melayani adalah, perilaku pemimpin yang berorientasi pada pengikut, yang fokusnya melayani dan membantu mengembangkan potensi pengikut, agar mampu bersama-sama membangun dan mengembangkan organisasi yang lebih efektif.

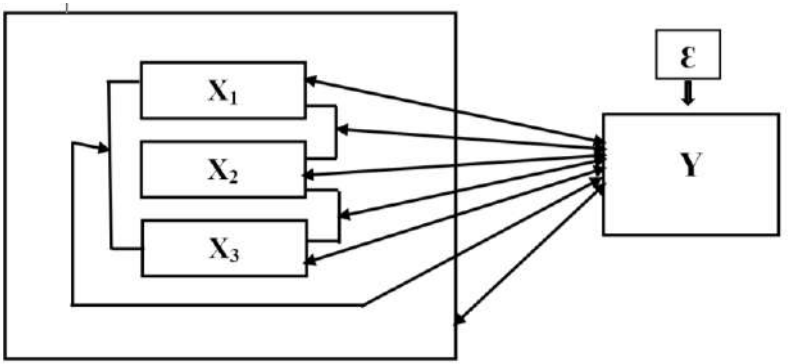
Adapun indikator yang dapat digunakan dalam mengukur prilaku Kepemimpinan Melayani seorang pemimpin adalah sebagai berikut:

1. Pelayanan, yaitu melayani anggota.
2. Mendengar, yaitu mendengarkan dan memahami anggota.
3. Bijaksana, yaitu bijaksana dalam bertindak dan mengambil keputusan.
4. Rendah hati, yaitu rendah hati, tidak arogan dan tidak menganggap diri yang terbaik.
5. Pemberdayaan, yaitu memberdayakan potensi yang dimiliki anggota.
6. Membangun tim, yaitu membangun tim yang tangguh.
7. Visi pemimpin, yaitu membuat dan menjalankan visi bersama.

Gambar 9

6 METODE PENELITIAN DAN ANALISIS SITOREM

Tempat penelitian pada ini adalah di Politeknik LP3I di Seluruh Indonesia. Rentang waktu penelitian dimulai dari bulan Juli 2020 sampai dengan Desember 2021. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Sedangkan rancangan penelitian ini adalah Korelasional. Metode penelitian ini merupakan bagian dari penelitian deskriptif kuantitatif. Korelasi digunakan untuk membuktikan ada tidaknya hubungan, seberapa erat hubungan, dan arah hubungannya, positif atau negatif. Studi korealasi ini mengandung kekuatan hubungan antar variabel, signifikansi statistik, Adapun konstelasi hubungan antar variabel, dapat terlihat , seperti Gambar 10 dibawah ini:



Gambar 10 Konstelasi Antar Variabel Penelitian

Keterangan:

$\mathbf{X_1}$ = Organisasi Pembelajar (*Learning Organization)*

$\mathbf{X_2}$ = Motivasi Kerja *(Work Motivation)*

$\mathbf{X_3}$ = Kepemimpinan Melayani *(Servant Leadership)*

Y = Kreativitas (*Creativity)*

ε = Variabel lain yang terkait dengan Kreativitas tetapi tidak diteliti

Teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah teknik survei. Teknik ini digunakan untuk menentukan distribusi jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan yang disusun berdasarkan indikator-indikator variabel penelitian. Menurut Kerlinger (2006:660) survei adalah suatu pendekatan untuk mengkaji populasi besar maupun kecil dengan menyeleksi dan mengkaji sampel yang dipilih dari populasi itu untuk menemukan insidensi, distribusi, dan interelasi antar variabel-variabel. Variabel tersebut adalah variabel *learning organization* (Organisasi Pembelajar), *work motivation* (Motivasi Kerja) *servant leadership* (Kepemimpinan Melayani), dan *creativity* (Kreativitas). Data dan fakta yang diperoleh melalui survei menggambarkan kondisi masing-masing variabel penelitian dan dapat diketahui hubungan antar variabel.

Dalam analisis korelasi, nilai korelasi (r) berada dalam kisaran 1 sampai dengan -1, nilai semakin mendekati 1 atau -1, artinya: hubungan antara dua variabel semakin kuat, sebaliknya nilai mendekati 0 berarti hubungan antara dua variabel semakin lemah. Nilai positif menunjukkan hubungan searah (X naik maka Y naik) dan nilai negatif menunjukkan hubungan terbalik (X naik maka Y turun). Setiap nilai korelasi mengandung tiga makna, yaitu ada tidaknya korelasi, arah korelasi dan besarnya korelasi.
Derajat hubungan antar varibel menurut V. Wiratna Sujarweni, (2014;127) ditentukan dari nilai korelasi seperti Tabel 1 dibawah ini.

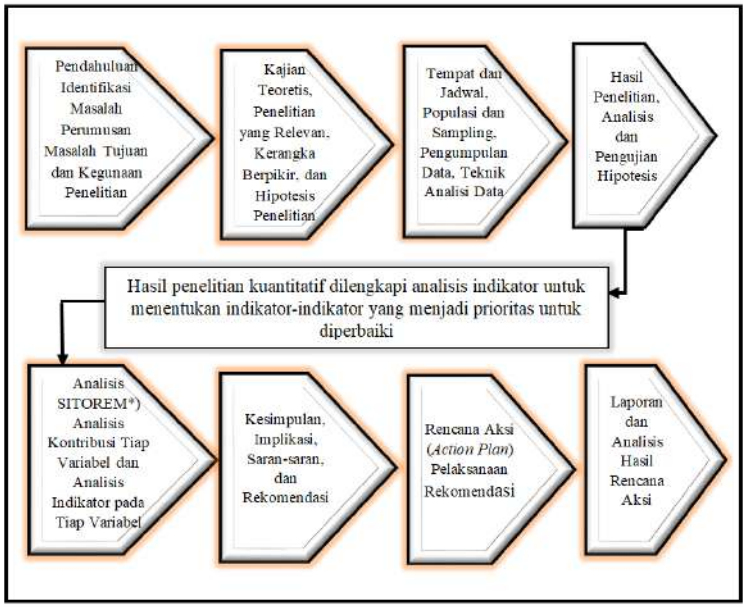
Tabel 1 Derajat Hubungan Antar Variabel

Nilai Korelasi (r)	Derajat Hubungan
0,00 – 0,20	Sangat Lemah
0,21 – 0,40	Lemah
0,41 – 0,70	Kuat
0,71 – 0,90	Sangat Kuat
0,91 – 0,99	Kuat Sekali
1	Sempurna

Analisis data penelitian dilakukan menggunakan Microsoft Exel serta IBM SPSS version 23. Signifikansi hubungan antar variabel tunggal ditentukan oleh nilai Sig. pada Anova Tabel. Bila nilai Sig. < 0,05 hubungan antara variabel signifikan, namun bila Sig. ≥ 0,05 hubungan tidak signifikan. Demikian juga halnya dengan signifikansi hubungan antara variabel berganda ditentukan juga oleh nilai Sig. pada Anova Tabel. Bila nilai Sig. < 0,05 hubungan signifikan. Namun bila nilai Sig. ≥ 0.05 dapat diartikan hubungan tidak signifikan.

A. ALUR PENELITIAN

Rancangan alur penelitian ini menggunakan alur penelitian korelasional kemudian dianalisis menggunakan analisis *Scientific Identification Theory to Conduct Operation Research in Education Manajement* (SITOREM). Sebagaimana yang diungkapkan oleh Soewarto Hardhienata (2018), *for the purpose of operations research in education manajement, we need to add the scientific identification theory mentioned above with statistical model and steps to obtain an optimal solution* (Untuk tujuan penelitian tentang manajemen pendidikan, kita perlu menambahkan teori identifikasi ilmiah yang disebutkan di atas dengan model statistik dan langkah-langkah untuk mendapatkan solusi optimal). Adapun alur penelitian adalah seperti gambar 11 berikut:



Gambar 11 Alur Penelitian

Penelitian korelasional dan analisis SITOREM adalah metode penelitian kombinasi yang menggabungkan metode penelitian korelasional yang hasilnya diperkuat dengan menggunakan analisis *Scientific Identification Theory to Conduct Operation Research in Education Manajement* (**SITOREM**). Melalui Analisis SITOREM, hasil-hasil penelitian korelasional dianalisis secara lebih terinci pada indikator-indikator variabel penelitian sehingga dapat menemukan indikator-indikator yang perlu segera diperbaiki dan dipertahankan atau dikembangkan.

B. POPULASI DAN SAMPEL

1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau sabjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiono, 2011:119). Populasi pada penelitian ini adalah dosen tetap Yayasan LP3I di Politeknik LP3I di seluruh Indonesia yang berjumlah 277 orang

Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti (Suharsimi Arikunto, 2002: 109). Pengambilan sampel dilakukan dengan cara proporsional secara acak (*proportional random sampling*). Ukuran sampel dihitung dengan menggunakan rumus **Taro Yamane** (Ridwan, 2005: 65), sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{N.d^2+1}$$

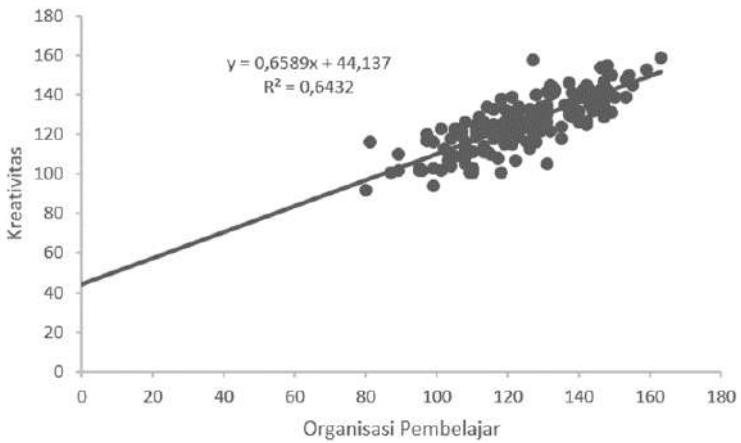
Keterangan:
n= Jumlah sampel
N= Jumlah Populasi
d^2= Presisi (ditetapkan 5% dengan tingkat kepercayaan 95%)
Berdasarkan hasil perhitungan dengan rumus tersebut, diperoleh sampel sebesar: 164 orang dosen

$$n = \frac{N}{N.d^2+1} = \frac{277}{277\ x(0{,}05)^2+1} = \frac{277}{(277\ x\ 0{,}0025)+1} = \frac{277}{1{,}6925} = 163{,}7 = \mathbf{164}$$

C. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dari hasil penelitian studi empirik menggunakan metode analisis korelasional kemudian dilanjutkan dengan analisis SITOREM yang berjudul Peningkatan Kreativitas dosen melalui penguatan Organisasi Pembelajar, Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Melayani pada dosen Politeknik LP3I, ditemukan strategi dan cara untuk meningkatkan Kreativitas dosen dengan mengidentifikasi kekuatan hubungan Organisasi Pembelajar, Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Melayani. Hasil penelitian ini dapat dijadikan masukan dan rekomendasi kepada pihak yang berkepentingan yaitu yayasan, pimpinan perguruan tunggi dan dosen. Adapun hasil identifikasi kekuatan hubungan antara variabel penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut;

1. Terdapat hubungan positif antara Organisasi Pembelajar dengan Kreativitas. Semangkin tinggi kualitas implementasi Organisasi Pembelajar maka dapat diprediksi semangkin tinggi pula Kreativitas Dosen
   Hubungan fungsional antara Organisasi Pembelajar (X1) dengan Kreativitas (Y) dosen dengan persamaan regresi $\hat{Y}$ = 0,659 X1 + 44,137, seperti terlihat pada gambar 12. dibawah ini.



Gambar 12

Hubungan yang linier antara X1 dengan Y juga dapat terlihat dari nilai Sig Deviation From Linearity sebesar 0,588, dimana nilai ini lebih besar dari 0,05 yang menandakan terdapat hubungan yang linier. Sementara itu nilai Sig. adalah 0,000, dimana nilai ini < 0,05, sehingga hubungan antara variabel Organisasi Pembelajar dengan Kreativitas adalah signifikan. Koefesien korelasi sebesar 0,802 menunjukan bahwa hubungan antara Kreativitas dengan Organisasi Pembelajar bersifat positif dan sangat kuat. Sehingga setiap peningkatan nilai variabel Organisasi Pembelajar juga akan diikuti dengan peningkatan nilai variabel Kreativitas. Nilai koefesien determinasi sebesar 0,643 menunjukan bahwa 64,3 % hasil Kreativitas dosen

dipengaruhi oleh Organisasi Pembelajar, sedangkan sisanya 35,7% dipangaruhi oleh variabel variabel lainnya yang memiliki hubungan dengan peningkatan Kreativitas.

Dari penelitian ini dapat diidentifikasi bahwa Organisasi Pembelajar merupakan upaya yang dilakukan terus menerus oleh anggota organisasi dalam hal ini dosen dalam menciptakan lingkungan kampus yang kondusif dengan cara bersama sama melakukan proses menemukan pengetahuan baru, menyebarluaskannya serta mengimplementasikannya guna meningkatkan potensi diri dosen tersebut. Hal ini dimaksudkan agar dosen sebagai pendidik dapat beradaptasi dengan lingkungan yang berubah sangat cepat. Pernyataan ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Chanani and Wibowo (2019:592), dimana anggota dari Organisasi Pembelajar senantiasa belajar dalam mengolah pengetahuan yang ada dan atau mencari wawasan baru untuk meningkatkan kualitasnya. Sementara itu, hal yang sama juga dinyatakan oleh Čierna et al., (2017:4) bahwa anggota dari Organisasi Pembelajar tidak pernah berhenti belajar dalam upaya meningkatkan kemampuannya guna mencapai tujuan pribadi dan perusahaan, sehingga mereka dapat berkontribusi dalam penciptaan dan peningkatan realitas perusahaan. Dengan kata lain, anggota dapat memberi kontribusi pada perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh penulis, diperoleh kesimpulan bahwa Organisasi Pembelajar memiliki hubungan yang sangat kuat dengan Kreativitas. Dosen yang berada pada organisasi yang memiliki budaya belajar yang kuat akan mempengaruhi Kreativitas dosen tersebut. Dengan kata lain Kreativitas dosen dalam sebuah perguruan tinggi sangat

berhubungan dengan implementasi budaya belajar dosen dari perguruan tingginya.

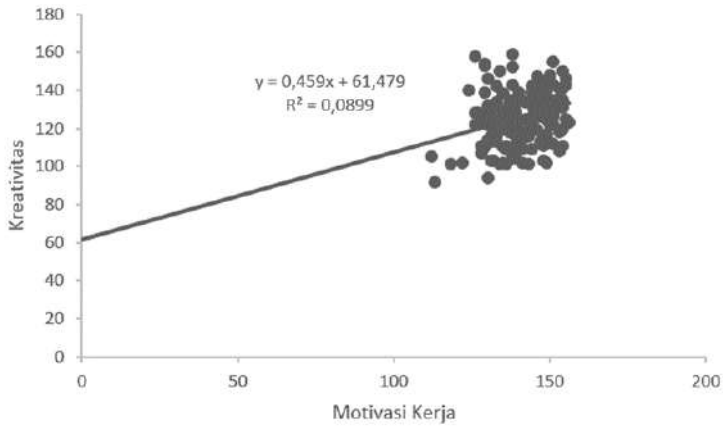
Hasil penelitian ini juga senada dengan apa yang dinyatakan oleh Akturan and Çekmecelioğlu (2016:342) bahwa untuk menjadi kreatif, karyawan perlu bekerja sama dan berbagi pengetahuan secara sukarela antar karyawan. Hal ini bagian dari ciri dari Organisasi Pembelajar

Mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Azma dan Mostafapour tahuan 2011 terhadap 317 tenaga pendidik dan kependidikan di provinsi Golestan Iran, Azma and Mostafapour (2011:2251). Dimana penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi manajemen penge-tahuan dan indikator Organisasi Pembelajar serta hubungannya dengan Kreativitas. Hasil pada penelitian ini diperoleh nilai koefisien korelasi Pearson (r) = 0,531, (sig=0,000) antara indikator Organisasi Pembelajar dengan Kreativitas. Sehingga disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara Organisasi Pembelajar dengan Kreativitas.

Sementara itu pada penelitian yang telah dilakukan oleh penulis diperoleh koefesien korelasi sebesar 0,802, dengan Sig = 0,000. Disini terlihat ada terdapat perbedaan nilai korelasi antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang telah dilakukan oleh penulis. Meskipun terdapat perbedaan nilai korelasi, namun hubungan antara Organisasi pembelajar dengan Kreativitas memiliki persamaan dalam signifikansi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian yang penulis lakukan telah menguatkan hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Azma and Mostafapour

2. Terdapat hubungan positif antara Motivasi Kerja dengan Kreativitas dosen. Sehingga dapat diprediksi bahwa semangkin tinggi Motivasi Kerja Dosen dalam bekerja, maka semangkin tinggi pula Kreativitas dosen.

Hubungan fungsional antara Motivasi Kerja (X2) dengan Kreativitas (Y) dengan persamaan regresi $\hat{Y}$ = 0,459 X2 + 61,479 seperti terlihat pada gambar 13 dibawah ini.



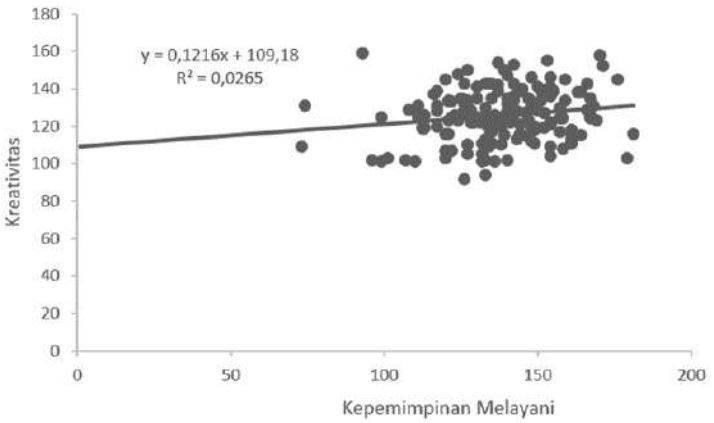
Gambar 13

Hubungan yang linier antara X2 dengan Y juga dapat terlihat dari nilai Sig Deviation From Linearity sebesar 0,179, dimana nilai ini lebih besar dari 0,05 yang menandakan terdapat hubungan yang linier. Sementara itu nilai Sig. adalah 0,000, dimana nilai ini < 0,05, sehingga hubungan antara variabel Motivasi Kerja dengan Kreativitas adalah signifikan. Koefesien korelasi sebesar 0,3 menunjukan bahwa hubungan antara Kreativitas dengan Motivasi Kerja bersifat positif dan lemah. Setiap peningkatan nilai variabel Organisasi Pembelajar juga akan diikuti dengan peningkatan nilai variabel Kreativitas. Nilai koefesien determinasi sebesar 0,09 menunjukan bahwa 9 % hasil Kreativitas dosen dipengaruhi oleh Motivsi Kerja, sedangkan 91 % lainnya dipangaruhi oleh variabel variabel lainnya yang memiliki hubungan dengan peningkatan Kreativitas. Dari penelitian ini dapat diidentifikasi bahwa Motivasi Kerja merupakan kekuatan pendorong seseorang dalam melakukan tindakan dan aktifitas dalam bekerja yang bersumber dari dalam dirinya dan lingkungannya yang berguna dalam mempertahankan dan meningkatkan

kualitas pekerjaannya. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Barret and Bartunek (2004) yang menyatakan Motivasi Kerja merupakan kekuatan energetik yang berasal dari dalam diri dan dari luar diri seseorang untuk mulai bekerja yang dapat menentukan bentuk, arah, durasi dan intensitas. Sementara itu, hal yang sama juga dinyatakan oleh Ju (2020:3) bahwa Motivasi Kerja adalah sekumpulan kekuatan energik yang berasal baik di dalam maupun di luar keberadaan individu, untuk memulai perilaku yang terkait dengan pekerjaan, untuk menentukan bentuk, arah, intensitas, dan durasi. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh penulis, diperoleh kesimpulan bahwa Motivasi Kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan Kreativitas. Namun bila dilihat nilai koefesien korelasi sebesar 0,3 hubungan antara Motivasi Kerja dengan Kreativitas tergolong lemah.Dosen yang memiliki Motivasi Kerja yang kuat akan menjadi dosen yang kreatif. Dengan kata lain Kreativitas dosen pada sebuah perguruan tinggi berhubungan dengan motivasi kerja dosen tersebut. Hasil penelitian ini juga senada dengan apa yang dinyatakan oleh Amabile (2017:335) yang menyatakan bahwa . Kreativitas menjadi lebih tinggi ketika emosi dan persepsi lebih positif dan ketika motivasi intrinsik lebih kuat. Kreativitas dipengaruhi secara signifikan oleh pengalaman psikologis sehari hari, emosi, persepsi dan motivasi. Mengacu pada penelitian yang dilakukan pada tahun 2018, oleh Indrayanto et al., (2018:1) terhadap 368 pekerja pariwisata yang terdiri dari 181 orang Indonesia dan 187 orang Cina. Dimana penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Motivasi Kerja dan lingkungan kerja dengan Kreativitas dan inovasi dalam menciptakan keunggulan kompetitif dengan metode analisis Partial Least Square (PLS). Hasil studi ini menunjukkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh significan positif terhadap Kreativitas. (Path Coefficient = 0,316; t-value = 2,319; p-value= 0,021). Sementara itu pada penelitian yang telah dilakukan oleh penulis diperoleh nilai koefesien korelasi sebesar 0,3 , R Square sebesar 0,09 dan

Sig = 0,000. Perbedaan nilai koefesien regresi ini terjadi karena adanya perbedaan jenis populasi. Dimana pada penelitian Indrayanto,dkk populasinya adalah pekerja pariwisata, sementara populasi penelitian penulis adalah dosen pada sebuah perguruan tinggi vokasi. Meskipun terdapat perbedaan nilai koefesien regresi antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang telah dilakukan oleh penulis, namun pada hasil penelitian penulis ditemukan signifikansi hubungan antara Motivasi Kerja dengan Kreativitas. Temuan ini memiliki persamaan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Indrayanto, dkk. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian yang penulis lakukan telah menguatkan hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Indrayanto dkk

3. Terdapat hubungan positif antara Kepemimpinan Melayani dengan Kreativitas dosen. Semangkin tinggi kualitas Kepemimpinan Melayani Kepala Kampus, maka dapat diprediksi semangkin tinggi pula Kreativitas dosen.Hubungan fungsional antara Kepemimpinan Melayani (X3) dengan Kreativitas (Y) dengan persamaan regresi $\hat{Y}$ = 0,122 X3 + 109,176, seperti terlihat pada gambar 14 dibawah ini .



Gambar 14

Hubungan yang linier antara X3 dengan Y juga dapat terlihat dari nilai Sig Deviation From Linearity sebesar 0,061 , dimana nilai ini lebih besar dari 0,05 yang menandakan terdapat hubungan yang linier. Sementara itu nilai Sig. adalah 0,037, dimana nilai ini < 0,05, sehingga hubungan antara variabel Kepemimpinan Melayani dengan Kreativitas adalah signifikan. Koefesien korelasi sebesar 0,163 menunjukan bahwa hubungan antara Kreativitas dengan Kepemimpinan Melayani bersifat positif dan sangat lemah. Sehingga setiap peningkatan nilai variabel Kepemimpinan Melayani juga akan diikuti dengan peningkatan nilai variabel Kreativitas. Nilai koefesien determinasi sebesar 0,027 menunjukan bahwa 2,7 % hasil Kreativitas dosen dipengaruhi oleh Kepemimpinan Melayani, sedangkan 97,3 % lainnya dipangaruhi oleh variabel variabel lainnya yang memiliki hubungan dengan peningkatan Kreativitas. Dari penelitian ini dapat diidentifikasi bahwa, Kepemimpinan Melayani merupakan perilaku pimpinan dalam hal ini Kepala Kampus yang berorientasi pada dosen yang fokusnya melayani dan membantu mengembangkan potensi dosen agar mampu bersama sama membangun dan mengembangkan perguruan tinggi yang lebih efektif. Hal ini sesuai dengan yang dikemukan oleh Diefendorff and Seaton, (2015: 1254) yang menyatakan prilaku pemimpin yang melayani memberdayakan dan mengembangkan anggotanya melalui ekspresi kerendahan hati, keaslian, penerimaan interpersonal, penatalayanan, memberikan arahan dan kepercayaan yang mampu mendorong aktualisasi diri, sikap kerja yang positif, dan kinerja guna keberlanjutan organisasi. Hal yang sama juga dikemukan oleh Melchar and Bosco (2010:76) yang menyatakan bahwa perilaku pemimpin melayani dalam melayani pengikutnya serta tindakan pemimpin yang melayani dapat menciptakan budaya melayani dalam meningkatkan kinerja organsasi.

Mengacu pada penelitian yang sudah dilakukan oleh Yang et al., (2017:14) tahun 2017 kepada 466 orang karyawan serta 83 orang team leader dari 11 bank di China. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi mekanisme pengaruh dari kepemimpinan melayani kepada kreativitas karyawan dan tim berdasarkan teori efikasi. Hasilnya menunjukan bahwa kepemimpinan melayani berhubungan positif dengan kreativitas karyawan (γ = 0,67; t-value = 5,61; p-value < 0,01).

Sementara itu pada penelitian yang telah dilakukan oleh penulis diperoleh nilai koefesien korelasi sebesar 0,163, R Square sebesar 0,027 dan Sig = 0,037. Disini terlihat ada perbedaan hasil penelitian yang penulis lakukan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Yang et al., (2017:14). Hal ini terjadi karena jenis populasi yang berbeda, dimana pada penelitian yang dilakukan oleh Yang et al., populasinya adalah karyawan bank dan team leader bank di China, sedangkan populasi pada penelitian penulis adalah dosen yang mengajar pada pendidikan vokasional. Namun demikian pada penelitian yang penulis lakukan masih terdapat hubungan antara Kepemimpinan Melayani dengan Kreativitas dengan derajat hubungan yang sangat lemah. Jadi hasil penelitian yang penulis lakukan memiliki perbedaan dengan hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Yang et al. Meskipun demikian, dalam penelitian lainnya, yang telah dilakukan oleh Ruiz-Palomino and Zoghbi-Manrique-de-Lara (2020:7) terhadap 259 karyawan hotel di Spanyol yang bertujuan untuk menemukan bagaimana dan kapan Kepemimpinan Melayani paling efektif dalam menumbuhkan Kreativitas. Hasilnya menunjukan bahwa hubungan Kepemimpinan Melayani dengan Kreativitas adalah positif dan signifikan ketika motivasi intrinsik rendah. Namun hubungan Kepemimpinan Melayani dengan Kreativitas karyawan tidak signifikan ketika

motivasi intrinsik tinggi. Artinya penelitian ini mengambarkan bahwa untuk karyawan yang memiliki motivasi intrinsik yang rendah, Kepemimpinan Melayani memiliki hubungan yang signifikan dengan Kreativitas karyawan. Sedangkan untuk karyawan yang sudah memiliki motivasi intrinsik yang tinggi, Kepemimpinan Melayani tidak memiliki peran yang signifikan terhadap Kreativitas, justru cendrung menurunkan tingkat Kreativitas karyawan. Sehingga peran Kepemimpinan Malayani untuk meningkatkan Kreativitas karyawan hanya dalam situasi motivasi intrinsik yang rendah.Hal ini senada dengan hasil penelitian penulis. Pada penelitian yang telah dilakukan terdapat hasilnya bahwa Motivasi Kerja pada dosen Politeknik LP3I sudah tinggi. Dimana rata rata nilai skor pada indikator variabel Motivasi Kerja adalah 4,1. Dengan rincian adalah sebagai berikut ; keteguhan 4,6, disiplin 4,3, tanggung jawab 3,9, pencapaian 3,9, visi pribadi 3,9 hubungan 3,7. Tingginya skor indikator pada variabel Motivasi Kerja tersebut dapat diduga menjadi faktor penyebab tidak signifikannya pengaruh variabel Kepemimpinan Melayani terhadap Kreativitas dosen. Disamping itu dapat diduga pula bahwa terdapat tipe kepemimpinan lain selain Kepemimpinan Melayani yang dapat mempengaruhi Kreativitas dosen di Politeknik LP3I. Dengan demikian, hasil penelitian penulis telah menguatkan penelitian yang telah dilakukan oleh Ruiz-Palomino and Zoghbi-Manrique-de-Lara

4. Terdapat hubungan positif antara Organisasi Pembelajar dan Motivasi Kerja secara bersama-sama dengan Kreativitas dosen. Dengan demikian semangkin tinggi kualitas implementasi Organisasi Pembelajar dan tingkat Motivasi Kerja Dosen secara bersama sama, maka dapat diprediksi semangkin tinggi pula Kreativitas dosen. Namun demikian pengaruh Motivasi Kerja sangat kecil terhadap peningkatan Kreativitas dosen bila bersama

sama dengan Organisasi Pembelajar yang sudah baik. Hubungan fungsional antara Organisasi Pembelajar (X1), Motivasi Kerja (X2) secara bersama sama dengan Kreativitas (Y) dengan persamaan regresi $\hat{Y}$ = 0,659X1 + 0,002X2 + 43,907. Dari persamaan tersebut terlihat bahwa hubungan antara X1 dan X2 secara bersama sama dengan Y adalah linier. Sementara itu nilai Sig. adalah 0,000, dimana nilai ini < 0,05, menunjukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara variabel Organisasi Pembelajar dan Motivasi Kerja secara bersama sama dengan Kreativitas. Koefesien korelasi sebesar 0,802 menunjukan bahwa hubungan antara Kreativitas dengan Organisasi Pembelajar dan Motivasi Kerja secara bersama sama bersifat positif dan sangat kuat. Sehingga setiap peningkatan nilai variabel Organisasi Pembelajar dan Motivasi Kerja secara bersama sama juga akan diikuti dengan peningkatan nilai variabel Kreativitas. Nilai koefesien determinasi sebesar 0,643 menunjukan bahwa 64,3% hasil Kreativitas dosen dipengaruhi oleh Organisasi Pembelajar, dan Motivasi Kerja secara bersama sama, sedangkan sisanya sebesar 35,7% dipangaruhi oleh variabel variabel lainnya yang memiliki hubungan dengan peningkatan Kreativitas. Memperhatikan persamaan regresi $\hat{Y}$ = 0,659X1 + 0,002X2 + 43,907, pada hubungan antara Organisasi Pembelajar dan Motivasi Kerja secara bersama sama dengan Kreativitas, dapat terlihat bahwa perguruan tinggi yang menjadi Organisasi Pembelajar dimana didalamnya terdiri dari dosen yang memiliki budaya belajar dan memperbaiki diri terus menerus, memiliki hubungan yang kuat dengan Kreativitas para dosennya. Artinya Kreativitas dosen akan tinggi bila berada dilingkungan Organisasi Pembelajar. Sementara itu bila ditambah lagi dengan peningkatan Motivasi Kerja dosen, kekuatan hubungan antara Organisasi Pembelajar bersama sama Motivasi Kerja dengan

Kreativitas Dosen mengalami peningkatan, meskipun peningkatannya sangat kecil dan tidak berarti. Artinya Motivasi Kerja bila ditambahkan kedalam hubungan Organisasi Pembelajar dengan Kreativitas, tidak memberikan dampak signifikan. Hal lainnya dapat diartikan bahwa peningkatan Motivasi Kerja untuk meningkatkan Kreativitas dosen di Politeknik LP3I yang memiliki budaya Organisasi Pembelajar , tidak berpengaruh signifikan. Hal lainnya adalah bahwa koefesien korelasi dan determinasi hubungan Organisasi Pembelajar dengan Kreativitas memiliki nilai yang sama dengan hubungan Organisasi Pembelajar dan Motivasi Kerja secara bersama sama dengan Kreativitas yaitu sebesar 0,802 dan determinasi 0.643. Ini menunjukan bahwa variabel Motivasi Kerja tidak memiliki dampak terhadap Kreativitas dosen yang berada dalam lingkungan Organisasi Pembelajar yang sudah baik. Sehingga dapat diduga bahwa ada variabel lainnya yang bila digabung dengan variabel Organisasi Pembelajar yang sudah baik, dapat meningkatkan Kreativitas

5. Terdapat hubungan positif antara Organisasi Pembelajar dan Kepemimpinan Melayani secara bersama-sama dengan Kreativitas dosen. Dengan demikian semangkin tinggi kualitas implementasi Organisasi Pembelajar dan tingkat Kepemimpinan Melayani secara bersama sama, maka dapat diprediksi semangkin tinggi pula Kreativitas dosen. Namun demikian peningkatan Kepemimpinan Melayani Kepala Kampus dalam situasi implementasi Organisasi pembelajar yang sudah baik dapat menurunkan Kreativitas dosen. Meskipun demikian, penurunannya sangat kecil dan tidak signifikan.

Hubungan fungsional antara Organisasi Pembelajar (X1) dan Kepemimpinan Melayani (X3) secara bersama sama dengan Kreativitas (Y) dengan persamaan regresi $\hat{Y}$ = 0,661 X1 - 0,007 X3 + 44,887. Dari persamaan tersebut terlihat bahwa hubungan antara X1 dan X3

secara bersama sama dengan Y adalah linier. Sementara itu nilai Sig. adalah 0,000, dimana nilainya < 0,05. Hal ini menunjukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara variabel Organisasi Pembelajar dan Kepemimpinan Melayani secara bersama sama dengan Kreativitas. Koefesien korelasi sebesar 0,802 menunjukan bahwa hubungan antara Kreativitas dengan Organisasi Pembelajar dan Kepemimpinan Melayani secara bersama sama bersifat positif dan sangat kuat. Sehingga setiap peningkatan nilai variabel Organisasi Pembelajar dan Kepemimpinan Melayani secara bersama sama juga akan diikuti dengan peningkatan nilai variabel Kreativitas. Nilai koefesien determinasi sebesar 0,643 menunjukan bahwa 64,3 % hasil Kreativitas dosen dipengaruhi oleh Organisasi Pembelajar, dan Kepemimpinan Melayani secara bersama sama, sedangkan 35,7 % lainnya dipangaruhi oleh variabel variabel lainnya yang memiliki hubungan dengan peningkatan Kreativitas.

Memperhatikan persamaan regresi $\hat{Y}$ = 0,661 X1 - 0,007 X3 + 44,887 hubungan Organisasi Pembelajar dan Kepemimpinan Melayani secara bersama sama dengan Kreativitas menunjukan bahwa perguruan tinggi yang menjadi Organisasi Pembelajar dimana didalamnya terdiri dari dosen yang memiliki budaya belajar dan memperbaiki diri terus menerus, memiliki hubungan yang kuat dengan Kreativitas para dosennya. Artinya Kreativitas dosen akan tinggi bila berada dilingkungan Organisasi Pembelajar.

Sementara itu bila ditambah lagi dengan peningkatan Kepemimpinan Melayani Kepala Kampus, kekuatan hubungan Organisasi Pembelajar bersama sama Kepemimpinan Melayani kepala kampus dengan Kreativitas dosen mengalami penurunan, meskipun penurunannya sangat kecil dan tidak signifikan. Hal ini dapat pula diartikan bahwa untuk meningkatkan

kreativitas dosen di Politeknik LP3I yang bekerja pada lingkungan organisasi pembelajar yang sudah baik, memerlukan tipe kepemimpinan lain, bukan tipe kepemimpinan melayani. Hal lainnya adalah bahwa koefesien korelasi dan determinasi hubungan Organisasi Pembelajar dengan Kreativitas memiliki nilai yang sama dengan hubungan Organisasi Pembelajar dan Kepemimpinan Melayani secara bersama sama dengan Kreativitas yaitu korelasi sebesar 0,802 dan determinasi sebesar 0.643. Ini menunjukan bahwa variabel Kepemimpinan Melayani tidak memiliki dampak terhadap Kreativitas dosen yang berada dalam lingkungan Organisasi Pembelajar yang sudah baik. Sehingga perlu diteliti lebih lanjut tipe kepemimpinan lainnya yang bila digabung bersama sama dengan Organisasi Pembelajar dapat meningkatkan Kretivitas dosen.

6. Terdapat hubungan positif antara Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Melayani secara bersama-sama dengan Kreativitas dosen. Dengan demikian semangkin tinggi Motivasi Kerja dan tingkat Kepemimpinan Melayani secara bersama sama, maka dapat diprediksi semangkin tinggi pula Kreativitas dosen. Hubungan fungsional antara Motivasi Kerja (X2) dan Kepemimpinan Melayani (X3) secara bersama sama dengan Kreativitas (Y) dengan persamaan regresi $\hat{Y}$ = 0,432 X2 + 0,091X3 + 52,664. Dari persamaan tersebut terlihat bahwa hubungan antara X2 dan X3 secara bersama sama dengan Y adalah linier. Sementara itu nilai Sig. adalah 0,000, dimana nilainya < 0,05. Hal ini menunjukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara variabel Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Melayani secara bersama sama dengan Kreativitas. Koefesien korelasi sebesar 0,323 menunjukan bahwa hubungan antara Kreativitas dengan Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Melayani secara bersama sama bersifat positif dan lemah. Sehingga setiap peningkatan

nilai variabel Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Melayani secara bersama sama juga akan diikuti dengan peningkatan nilai variabel Kreativitas. Nilai koefesien determinasi sebesar 0,105 menunjukan bahwa 10,5 % hasil Kreativitas dosen dipengaruhi oleh Motivasi Kerja, dan Kepemimpinan Melayani secara bersama sama, sedangkan 89,5 % dipangaruhi oleh variabel variabel lainnya yang memiliki hubungan dengan peningkatan Kreativitas.

Pada penelitian ini diperoleh persamaan regresi $\hat{Y}$ = 0,432 X2 + 0,091X3 + 52,664. Persamaan regresi pada penelitian ini menunjukan bahwa dosen yang memiliki Motivasi Kerja yang tinggi, memilki hubungan dengan Kreativitas para dosennya. Hubungannya bersifat positif, signifikan dan lemah. Artinya Kreativitas dosen akan meningkat bila Motivasi Kerja nya meningkat. Sementara itu bila ditambah lagi dengan peningkatan Kepemimpinan Melayani, kekuatan hubungan Motivasi Kerja bersama sama Kepemimpinan Melayani dengan Kreativitas Dosen mengalami peningkatan, meskipun tidak signifikan.

7. Terdapat hubungan positif antara Organisasi Pembelajar, Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Melayani secara bersama-sama dengan Kreativitas dosen. Dengan demikian semangkin tinggi implementasi Organisasi Pembelajar, Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Melayani secara bersama sama, maka dapat diprediksi semangkin tinggi pula Kreativitas dosen. Namun demikian peningkatan Kepemimpinan Melayani Kepala Kampus dalam situasi implementasi Organisasi Pembelajar dan Motivasi Kerja yang sudah baik dapat menurunkan Kreativitas. Meskipun penuruan tersebut sangat kecil dan tidak signifikan. Hubungan fungsional antara Organisasi Pembelajar (X1) Motivasi Kerja (X2 dan Kepemimpinan Melayani (X3) secara bersama sama

dengan Kreativitas (Y) dengan persamaan regresi $\hat{Y}$ = 0,660 X1 + 0,003X2 – 0,007X3 + 44,545. Dari persamaan tersebut terlihat bahwa hubungan antara X1, X2 dan X3 secara bersama sama dengan Y adalah linier.

Sementara itu nilai Sig. adalah 0,000, dimana nilainya < 0,05. Hal ini menunjukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara variabel Organisasi Pembelajar, Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Melayani secara bersama sama dengan Kreativitas. Koefesien korelasi sebesar 0,802 menunjukan bahwa hubungan antara Kreativitas dengan Organisasi Pembelajar, Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Melayani secara bersama sama bersifat positif dan kuat. Sehingga setiap peningkatan nilai variabel Organisasi Pembelajar, Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Melayani secara bersama sama juga akan diikuti dengan peningkatan nilai variabel Kreativitas. Nilai koefesien determinasi sebesar 0,643 menunjukan bahwa 64,3 % hasil Kreativitas dosen dipengaruhi oleh Organisasi Pembelajar, Motivasi Kerja, dan Kepemimpinan Melayani secara bersama sama, sedangkan 35,7 % dipangaruhi oleh variabel variabel lainnya yang memiliki hubungan dengan peningkatan Kreativitas.

Memperhatikan persamaan regerasi $\hat{Y}$ = 0,660 X1 + 0,003X2 – 0,007X3 + 44,545 yang diperoleh dari hasil penelitian ini, menunjukan bahwa dosen yang berada dalam lingkungan Organisasi Pembelajar memiliki hubungan positif kuat dengan Kreativitas. Bila ditambahkan dengan peningkatan Motivasi Kerja Dosen secara bersama sama, hubungan dengan Kreativitas mengalami peningkatan yang tidak signifikan. Sementara itu bila ditambahkan lagi dengan Kepemimpinan Melayani secara bersama sama hubungan dengan Kreativitas mengalami penurunan meskipun penuruannya sangat kecil dan tidak signifikan.

Hal ini dapat diartikan bahwa tipe Kepemimpinan Melayani tidak tepat digunakan untuk meningkatkan Kreativitas Dosen pada Politeknik LP3I yang berada dalam lingkungan Organisasi Pembelajar yang sudah baik dan sudah memiliki Motivasi Kerja tinggi.

Hal lainnya pada penelitian ini adalah, diperoleh nilai koefesien korelasi sebesar 0.802 dan determinasi sebesar 0,643. Nilai ini sama, baik pada hubungan antara Organisasi Pembelajar dengan Kreativitas, maupun antara Organisasi Pembelajar, Motivasi Kerja secara bersama sama dengan Kretivitas, demikian juga dengan hubungan antara Organisasi Pembelajar, Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Melayani secara bersama sama dengan Kreativitas. Sehingga peningkatan Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Melayani secara bersama sama dalam kondisi Organisasi Pembelajar yang sudah baik, tidak memiliki dampak terhadap Kreativitas dosen.

ANALISIS SITOREM

Setelah dilakukan analisis korelasi antara variabel Organisasi Pembelajar, Motivasi Kerja, Kepemimpinan Melayani baik secara sendiri sendiri maupun secara bersama sama dengan variabel Kreativitas pada Dosen Politeknik LP3I, maka dapat disimpulkan bahwa variabel variabel tersebut memiliki hubungan yang bersifat fungsional. Selanjutnya untuk memperkuat pembuktian hubungan antar variabel varibel penelitian dilakukan Analisis SITOREM yakni *Scientific Identification Theory for Operation Research* in Education *Management,* Hardhienata (2017;116). Analisis SITOREM ini bertujuan untuk menemukan rekomendasi dan urutan prioritas penanganan perbaikan.

Adapun kriteria yang digunakan adalah :

a. Kekuatan hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat

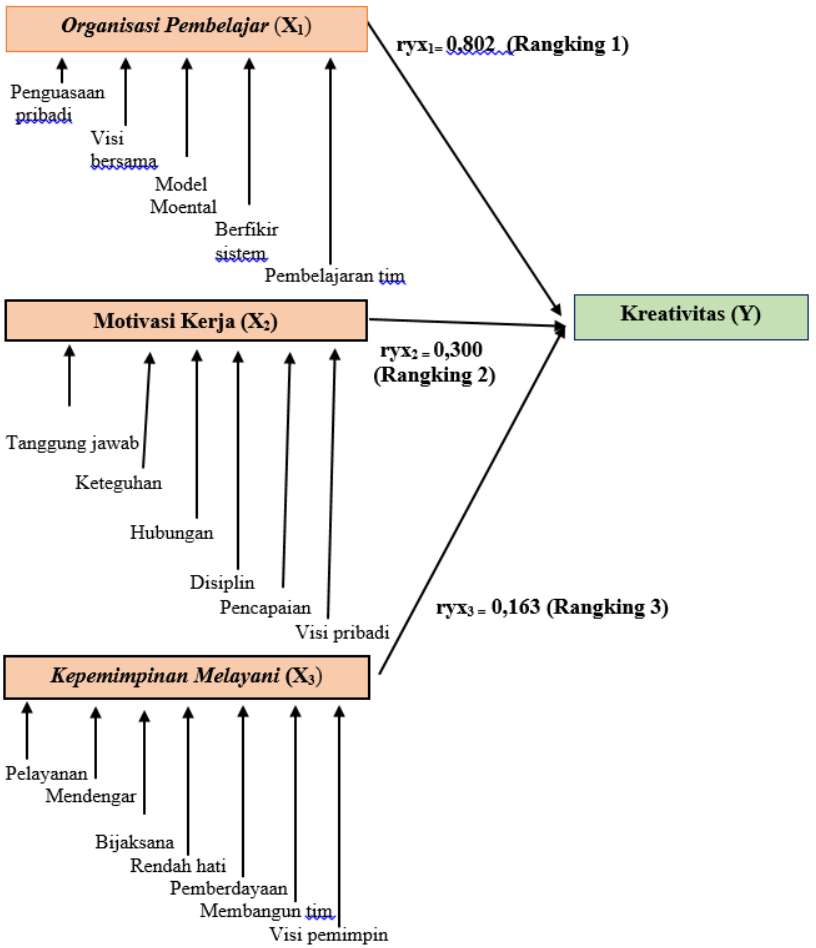
b. Urutan prioritas Indikator dari variabel yang diteliti berdasarkan penilaian ahli dengan memperhatikan *Cost, Benefit, Urgency, Important*
c. Nilai indikator yang diperoleh dari hasil penelitian

Kekuatan hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat diperoleh melalui analisis data dengan metode analisis statistik menggunakan IBM SPSS Statistic 23. Sedangkan urutan prioritas indikator dari variabel yang diteliti disusun berdasarkan masukan dan pendapat pakar serta analisis dari peneliti. Nilai indikator diperoleh dari hasil perhitungan data lapangan yakni jawaban dari responden . Setelah dilakukan analisis SITOREM dihasilkan saran dan rekomendasi yakni indikator yang sudah baik untuk dipertahankan sedangkan indikator yang belum baik disarankan untuk diperbaiki dengan skala urutan prioritas. Berikut ini disajikan analisis SITOREM dalam penelitian ini.

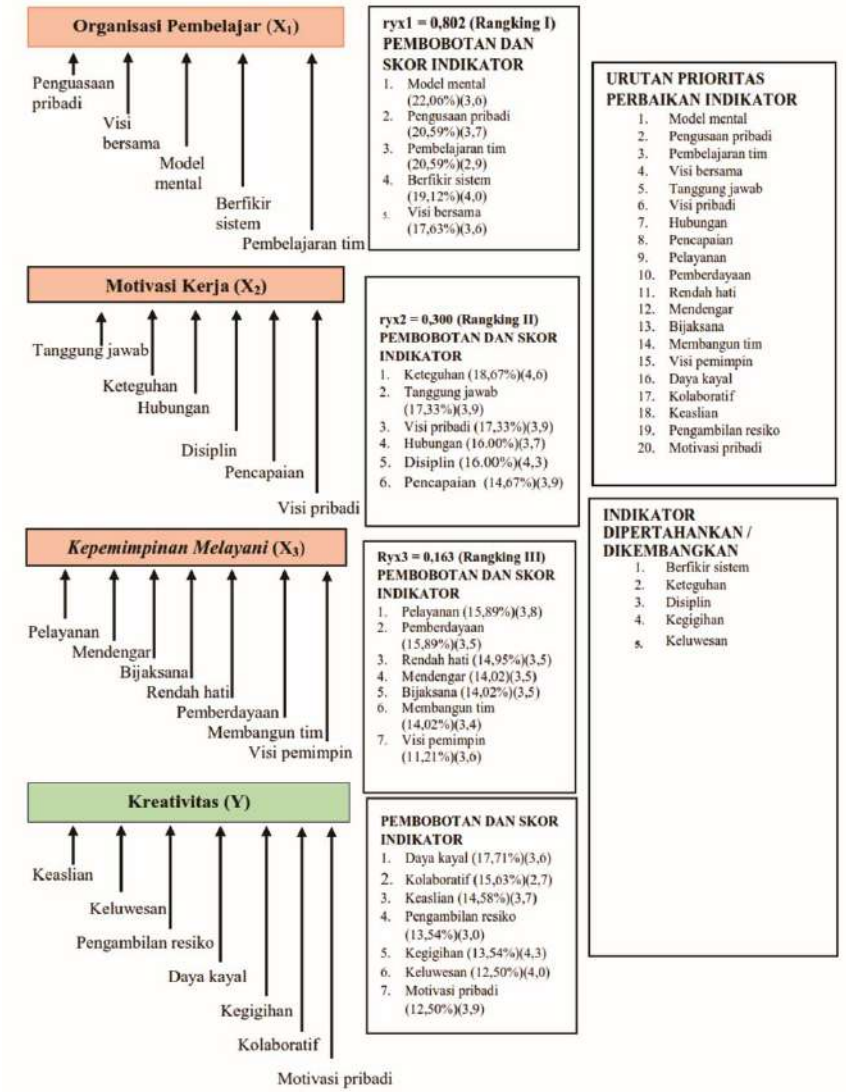
Rangkuman Hasil Analisis SITOREM untuk Penetapan Klasifikasi Indikator Keseluruhan Variabel

HASIL ANALISI SITOREM	
Urutan Indikator Prioritas untuk segera diperbaiki	**Urutan Indikator yang perlu dipertahankan atau dikembangkan**
1. Model mental 2. Pengusaan pribadi 3. Pembelajaran tim 4. Visi bersama 5. Tanggung jawab 6. Visi pribadi 7. Hubungan 8. Pencapaian 9. Pelayanan 10. Pemberdayaan 11. Rendah hati 12. Mendangar 13. Bijaksana 14. Membangun tim 15. Visi pemimpin 16. Daya kayal 17. Kolaboratif 18. Keaslian 19. Pengambilan resiko 20. Motivasi Pribadi	1. Berfikir sistem 2. Keteguhan 3. Disiplin 4. Kegigihan 5. Keluwesan

Gambaran tentang kekuatan hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat dapat terlihat pada gambar 15 dan gambar 16 dibawah ini



Gambar 15



Gambar Indikator Prioritas untuk diperbaiki dan dipertahankan

Gambar 16

Dari hasil Analisis SITOREM yang terlihat pada gambar diatas indikator prioritas untuk diperbaiki dan dipertahankan, ditemukan beberapa indikator yang memiliki nilai skor lebih kecil dari 4 yang disarankan untuk segera diperbaiki dan ditingkatkan yaitu; Daya kayal, Kolaboratif, Keaslian,

Pengambilan resiko, Motivation, Model mental, Pengusaan pribadi, Pembelajaran tim, Visi bersama, Tanggung jawab, Visi pribadi, Hubungan , Pencapaian , Pelayanan, Pemberdayaan, Rendah hati, Mendangar, Bijaksana, Membangun tim, Visi pemimpin. Sementara itu indikator lainnya yang memiliki nilai skor lebih besar dan sama dengan 4 disarankan untuk dipertahankan dan dikembangkan yaitu; Kegigihan, Keluwesan, Berfikir sistem, Keteguhan, Disiplin.

7 STRATEGI PENINGKATAN KREATIVITAS DOSEN

STRATEGI PENGEMBANGAN ORGANISASI PEMBELAJAR, MOTIVASI KERJA, KEPEMIMPINAN MELAYANI DAN PENINGKATAN KREATIVITAS

Memperhatikan hasil penelitian tentang Kreativitas dosen dengan variabel bebas Organisasi Pembelajar, Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Melayani, diperoleh beberapa strategi pengembangan Organisasi Pembelajar, Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Melayani. Selain itu ke tiga variabel bebas tersebut secara sendiri sendiri, maupun secara bersama sama memiliki hubungan positif dengan Kreativitas dosen.

Adapun strategi pengembangan Organisasi Pembelajar, Motivasi Kerja, Kepemimpinan Melayani dan peningkatan Kreativitas dosen melalui penguatan Organisasi Pembelajar, Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Melayani adalah sebagai berikut;

1. Strategi Pengembangan Organisasi Pembelajar

Strategi pengembangan Organisasi Pembelajar dapat dilakukan dengan peningkatan indikator ; Model mental, Pengusaan pribadi, Pembelajaran tim, Berfikir sistem dan Visi bersama. Hal ini dapat dilakukan dengan berbagai cara, yakni dosen diberi kesempatan dan difasilitasi untuk meningkatkan potensi dirinya baik dalam mengikuti

pendidikan formal ke jenjang yang lebih tinggi maupun mengikuti pendidikan informal di dalam dan di luar kampus. Iklim belajar senantiasa dikembangkan agar dosen tidak pernah berhenti belajar dan menjadi pribadi pembelajar sepanjang waktu.

Disamping itu kelompok kelompok diskusi ditumbuh kembangkan sehingga proses belajar sesama dosen dapat terjadi. Dosen difasilitasi bekerja dalam sebuah team, agar mereka saling bertukar pengetahuan sehingga hasil kerja akan lebih optimal.

Visi lembaga dibuat secara bersama sama melalui keterlibatan secara aktif seluruh dosen. Kemudian visi ini disebarluaskan kepada civitas akademika agar diketahui dan dipahami serta diimplementasikan. Sehingga visi lembaga dapat dicapai secara bersama sama. Evaluasi terhadap pencapaian visi lembaga dilakukan secara regular untuk mengetahui visi yang sudah dicapai dan visi yang belum dicapai untuk dilakukan perbaikan dan penyesuaian serta perubahan.

Nilai-nilai, dan etika profesi ditanamkan terus menerus, agar dapat menjadi rujukan dalam setiap mengeluarkan pemikiran, ide, sikap serta tindakan yang dilakukan dalam melaksanakan tugas. Hal ini ini dapat memperkuat Model mental dosen dalam proses berfikir dan bertindak secara konstruktif dengan mempertimbangkan berbagai aspek dan fenomena yang ada disekitarnya.

Selain itu dosen juga dilatih agar akan terbisa dengan Berfikir sistem, yakni memandang organisasi dalam sebuah sistem yang tidak berdiri sendiri. Namun sebuah sistem terdiri atas berbagai sub sistem yang saling terkait satu sama lain. Sehingga dosen memahami bahwa satu aktifitas dan tindakan dapat berdampak pada hal lainnya.

2. Strategi Pengembangan Motivasi Kerja Dosen

Strategi pengembangan Motivasi Kerja dosen dapat dilakukan dengan peningkatan indikator Keteguhan, Tanggung jawab,Visi pribadi, Hubungan , Disiplin, Pencapaian. Hal ini dapat dilakukan dengan cara yakni dosen diberikan kesadaran terhadap pentingnya menjadi pribadi yang baik sebagai *figure* yang akan diamati dan dicontoh oleh mahasiswa. Dosen memahami pentingnya tanggung jawab pribadi serta disiplin pribadi dalam bekerja. Hal ini diperkuat dengan adanya aturan yang tegas berupa *punishment* dan *reward* terhadap perilaku tanggung jawab dan disiplin oleh lembaga.

Dosen membuat visi pribadi, untuk dijadikan target yang hendak dicapai terutama yang terkait dengan karir dan pekerjaan. Dosen bersama dengan pimpinan melakukan evaluasi secara berkala atas pencapaian visi pribadi dosen. Hal ini akan menjadi pendorong dosen dalam melaksankan tugas dan fungsi dalam bekerja. Disamping itu target kerja secara jangka pendek dibuat dan disetujui secara tertulis Dosen yang berhasil memperoleh target kerja yang sudah disepakati bersama diberi penghargaan oleh lembaga. Demikian juga terhadap dosen yang belum mencapai target, diberi sanksi mendidik, sebagai bentuk motivasi terhadap dosen agar memperbaiki kinerjanya dimasa yang akan datang.

Hubungan sesama dosen, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja terutama dengan dosen senior dibina dan dijaga. Lembaga memfasilitasi dan mendorong agar hubungan dosen dengan seluruh civitas akademika menjadi erat dan kuat. Hal ini dapat dilakukan dengan melaksankan aktifitas bersama baik secara formal maupun informal, didalam kampus maupun diluar kampus. Sehingga akan muncul kesatuan hati dan kebersamaan dalam membangun lembaga.

3. Strategi Pengembangan Kepemimpinan Melayani Kepala Kampus

Strategi pengembangan Kepemimpinan Malayani Kepala Kampus dapat dilakukan dengan peningkatan indikator ; Pelayanan, Pemberdayaan, Rendah hati, Mendengar, Bijaksana, Membangun tim, Visi pemimpin

Hal ini dapat dilakukan dengan cara, antara lain adalah meningkatkan pengetahuan dan keterampilan Kepala Kampus sebagai penanggung jawab kegiatan belajar mengajar dalam kampus. Hal ini dapat dilakukan dengan mengikuti berbagai pelatihan tentang ilmu leadership, manajemen, serta ilmu teknikal lainnya dalam memimpin. Kegiatan ini dapat dilaksanakan didalam kampus maupun diluar kampus.

Disamping itu Kepala Kampus juga diberikan kesempatan secara rutin mengamati dan belajar langsung dari perguruan tinggi lain serta perusahan *service industry* lainnya dalam melayani mahasiswa dan pelanggan. Termasuk bagaimana memahami dan mempraktekkan perilaku Rendah hati, Mendengar dan Bijaksana dalam memimpin. Terutama perilaku Kepala Kampus dalam melayani mahasiswa dan civitas akademika lainnya.

Kepala Kampus memfasilitasi seluruh karyawan dan dosen agar terlibat aktif dalam merumuskan dan menyusun visi lembaga. Sehingga semua karyawan dan dosen berperan secara aktif dalam menjalankan dan mencapai visi yang sudah dibuat secara bersama sama.

Disamping itu pimpinan dari Kepala Kampus melakukan penilaian secara berkala terhadap perilaku Kepala Kampus dalam memimpin. Penilaian perilaku Kepala Kampus juga dinilai oleh seluruh dosen, staf dan mahasiswa. Penilaian dan evaluasi dilakukan secara berkala, untuk kemudian dilakukan penguatan terhadap perilaku yang sudah baik serta perbaikan dan peningkatan untuk perilaku yang masih kurang baik. Yayasan menugaskan seorang mentor untuk kepala kampus. Mentor ini dapat berasal dari kepala kampus senior atau

direksi untuk menjadi partner kepala kampus dalam mengembangkan perilaku kepemimpinan melayani.

4. Strategi peningkatan Kreativitas melalui penguatan Organisasi Pembelajar

Hasil penelitian tentang hubungan Organisasi Pembelajar dengan Kreativitas dosen menunjukkan terdapat hubungan yang positif, signifikan dan sangat kuat. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan implementasi Organisasi Pembelajar akan meningkatkan Kreativitas dosen.

Adapun beberapa strategi yang dapat dilakukan dalam meningkatkan Kreativitas melalui penguatan Organisasi Pembelajar adalah dengan meningkatkan beberapa indikator yaitu, Model mental, Pengusaan pribadi, Pembelajaran tim dan Visi bersama. Hal lainnya adalah dengan mempertahankan dan mengembangkan indikator Berfikir sistem.

Berbagai cara dapat dilakukan antara lain dengan memberikan dorongan dan memfasilitasi dosen untuk mengembangkan potensi dirinya. Dosen terus menerus memperbaiki diri secara keilmuan, teknikal serta kepribadian agar menjadi pribadi yang semakin baik dan bernilai. Disamping itu lembaga memfasilitasi dosen untuk saling belajar bersama sehingga proses *transfer knowledge* antar dosen terjadi. Dosen sebagai bagian dalam tim akan bekerja dan bertindak secara bersama sama dalam menghadapi berbagai tantangan.

Disamping itu visi lembaga menjadi bagian dari visi pribadi dosen, sehingga dosen secara bersama sama terlibat penuh dalam perumusan, dan implementasi visi tersebut. Visi dievaluasi secara bersama untuk kemudian diperbaiki dan disempurnakan. Etika dan moral sebagai pendidik dilatih dan dikembangkan, agar menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam berfikir dan bertindak. Terutama dalam menjalankan fungsi sebagai pendidik di dalam kampus maupun di luar kampus.

Pola fikir dosen dalam memahami sebuah organisasi dalam satu kesatuan sistem yang terdiri dari berbagai sub sistem sudah baik. Sehingga perlu dipertahankan dan dikembangkan. Hal ini dapat dilakukan antara lain dengan cara memberikan kesempatan dosen untuk mengetahui, memahami serta terlibat aktif dalam aktifitas lainnya selain aktifitas Tri Dharma Perguruan Tinggi.

5. Strategi peningkatan Kreativitas melalui penguatan Motivasi Kerja

Hasil penelitian tentang hubungan Motivasi Kerja dengan Kreativitas dosen menunjukan hubungan yang positif, signifikan. Hal ini berimplikasi bahwa peningkatan Motivasi Kerja akan meningkatkan Kreativitas dosen.

Adapun strategi yang dapat dilakukan dalam meningkatkan Kreativitas dosen melalui penguatan Motivasi Kerja dosen adalah dengan mempertahankan dan mengembangkan indikator Keteguhan, Disiplin. Sedangkan hal lainnya adalah dengan melakukan peningkatan terhadap indikator Tanggung jawab, Visi pribadi, Hubungan dan pencapaian

Beberapa cara yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut. Keteguhan dosen dalam bekerja termasuk disiplin yang sudah baik selama ini dikembangkan dan dipertahankan, dengan tetap memberikan perhatian dan apresiasi terhadap dosen yang sudah bekerja dengan baik. Sehingga keteguhan dan disiplin dosen tetap terjaga dan menjadi contoh bagi rekan dosen yang lain. Lembaga melakukan berbagai kegiatan secara formal dan informal untuk meningkatkan dan menjaga hubungan yang harmonis antar dosen serta dengan karyawan lainnya. Penilaian terhadap kinerja dosen serta tanggung jawab dosen dalam mengerjakan tugas dan pekerjaan dilakukan secara berkala, untuk kemudian diberi *reward* yang tepat. Visi pribadi dosen dilakukan pemantauan secara berkala, untuk kemudian dilakukan perbaikan dan penyesuaian.

6. Strategi peningkatan Kreativitas dosen melalui penguatan Kepemimpinan Melayani Kepala Kampus

Hasil penelitian tentang hubungan Kepemimpinan Melayani, Kepala Kampus dengan Kreativitas dosen menunjukan hubungan yang positif. Hal ini berimplikasi bahwa peningkatan Kepemimpinan Melayani Kepala Kampus akan meningkatkan Kreativitas dosen.

Adapun beberapa strategi yang dapat dilakukan dalam meningkatkan Kreativitas dosen melalui penguatan Kepemimpinan Melayani Kepala Kampus adalah dengan melakukan peningkatan indikator Pelayanan, Pemberdayaan, Rendah hati, Mendengar, Bijaksana, Membangun tim, Visi pemimpin. Hal ini dapat dilakukan dengan cara memberikan kesempatan seluas luasnya kepada kepala kampus dalam mengikuti pelatihan dan workshoop terutama yang terkait dengan leadership, layanan prima, kerja sama team, baik didalam kampus maupun diluar kampus. Disamping itu yayasan dapat melakukan penilaian secara berkala terhadap perilaku kepala kampus. Penilaian perilaku kepala kampus juga dapat dinilai oleh pimpinannya serta stafnya.

Hal lainnya dapat dilakukan dengan melakukan penilaian terhadap pencapaian visi kepala kampus dalam bekerja. Yayasan dapat juga menyiapkan mentor bagi kepala kampus, yang berasal dari kepala kampus senior atau salah seorang direksi untuk menjadi partner kepala kampus dalam mengembangkan perilaku kepemimpinan melayani.

7. Strategi peningkatan Kreativitas melalui penguatan Organisasi Pembelajar dan Motivasi Kerja secara bersama sama

Hasil penelitian tentang hubungan Organisasi Pembelajar dan Motivasi Kerja secara bersama sama dengan Kreativitas dosen menunjukan hubungan yang positif. Hal ini

berimplikasi bahwa peningkatan implementasi Organisasi Pembelajar dan Motivasi Kerja secara bersama sama akan meningkatkan Kreativitas dosen.

Adapun Strategi yang dapat dilakukan dalam meningkatkan Kreativitas dosen melalui penguatan Organisasi Pembelajar dan Motivasi Kerja secara bersama sama adalah dengan meningkatkan indikator Model mental, Pengusaan pribadi, Pembelajaran tim, Visi bersama pada variabel Organisasi Pembelajar serta Tanggung jawab, Visi pribadi, Hubungan, Pencapaian pada variabel Motivasi Kerja. Peningkatan indikator ini diprediksi akan meningkatkan Kreativitas Dosen.

Disamping itu strategi lainnya yang dapat dilakukan adalah dengan mempertahankan dan mengembangkan indikator Berfikir sistem pada variabel Organisasi Pembelajar serta indikator Keteguhan dan Disiplin pada variebal Motivasi Kerja. Pengembangan indikator tersebut diatas dapat diprediksi akan meningkatkan Kreativitas Dosen.

Beberapa cara yang dapat dilakukan adalah dengan meningkatkan kualitas pribadi dosen baik yang bersifat akademik, *hard skill* dan *soft skill*. Melaksanakan kegiatan kegiatan kerohanian serta aktifitas lainnya yang akan menambah keeratan hubungan sesama dosen. Memberikan *reward* yang jelas dan terukur serta *punishment* yang mendidik.

8. Strategi peningkatan Kreativitas melalui penguatan Organisasi Pembelajar dan Kepemimpinan Melayani secara bersama sama

Hasil penelitian tentang hubungan Organisasi Pembelajar dan Kepemimpinan Melayani secara bersama sama dengan Kreativitas dosen menunjukan hubungan yang positif. Hal ini berimplikasi bahwa peningkatan implementasi Organisasi Pembelajar dan Kepemimpinan Melayani secara bersama sama akan meningkatkan Kreativitas dosen.

Adapun strategi yang dapat dilakukan dalam meningkatkan Kreativitas dosen melalui penguatan Organisasi Pembelajar dan Kepemimpinan Melayani secara bersama sama adalah dengan meningkatkan indikator Model mental, Pengusaan pribadi, Pembelajaran tim, Visi bersama yang merupakan indikator dari Organisasi Pembelajar. Disamping itu strategi lainnya yang dapat meningkatkan Kreativitas Dosen adalah dengan mempertahankan dan mengembangkan indikator Berfikir sistem yang merupakan indikator Organisasi Pembelajar. Peningkatan dan pengembangan indikator tersebut diatas dapat diprediksi akan meningkatkan Kreativitas dosen.

Peningkatan indikator dari variabel Kepemimpinan Melayani tidak efektif bila dilakukan bersama sama dengan indikator variabel Organisasi Pembelajar. Karena peningkatan ini akan menurunkan tingkat Kretaivitas Dosen, meskipun sangat kecil dan tidak signifikan.

9. Strategi peningkatan Kreativitas melalui pengatan Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Melayani secara bersama samaa

Hasil penelitian tentang hubungan Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Melayani secara bersama sama dengan Kreativitas dosen menunjukan hubungan yang positif. Hal ini berimplikasi bahwa peningkatan Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Melayani secara bersama sama akan meningkatkan Kreativitas dosen.

Adapun strategi yang dapat dilakukan dalam meningkatkan Kreativitas dosen melalui penguatan Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Melayani secara bersama sama adalah dengan mempertahankan dan mengembangkan indikator Keteguhan dan Disiplin yang merupakan indikator dari Motivasi Kerja. Strategi lainnya adalah dengan meningkatkan indikator Tanggung jawab, Visi pribadi, Hubungan, Pencapaian yang merupakan

bagian dari indikator dari variabel Motivasi Kerja. Hal lainnya adalah meningkatkan indikator Pelayanan, Pemberdayaan, Rendah hati, Mendengar, Bijaksana, Membangun tim, Visi pemimpian yang merupakan indikator dari variabel Kepemimpinan Melayani. Peningkatan dan pengembangan beberapa indikator tersebut diatas dapat diprediksi akan meningkatkan Kreativitas dosen.

10. Strategi peningkatan Kreativitas melalui penguatan Organisasi Pembelajar, Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Melayani secara bersama sama

Hasil penelitian tentang hubungan Organisasi Pembelajar, Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Melayani secara bersama sama dengan Kreativitas dosen menunjukan hubungan yang positif. Hal ini berimplikasi bahwa penguatan implementasi Organisasi Pembelajar, Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Melayani secara bersama sama akan meningkatkan Kreativitas dosen.

Adapun strategi yang dapat dilakukan dalam meningkatkan Kreativitas dosen melalui penguatan Organisasi Pembelajar, Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Melayani secara bersama sama adalah dengan meningkatkan indikator Model mental, Penguaan pribadi, Pembelajran tim, Visi bersama yang merupakan indikator Organisasi Pembelajar, serta indikator Motivasi Kerja yaitu Tanggung jawab, Visi pribadi, Hubungan, Pencapaian. Hal lainnya adalah dengan mempertahankan dan mengembangkan indikator Berfikir sistem pada varibel Organisasi Pembelajar serta Ketaguhan dan Disiplin pada indikator Motivasi Kerja.

Peningkatan indikator dari variabel Kepemimpinan Melayani tidak efektif bila dilakukan bersama sama dengan indikator variabel Organisasi Pembelajar dan indikator variabel Motivasi Kerja. Karena peningkatan indikator pada

variabel Kepemimpinan Melayani akan menurunkan tingkat Kretaivitas Dosen, meskipun sangat kecil dan tidak signifikan.

8 KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Dari hasil penelitian studi empirik menggunakan metode analisis korelasional kemudian dilanjutkan dengan analisis SITOREM yang berjudul Peningkatan Kreativitas dosen melalui penguatan Organisasi Pembelajar, Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Melayani pada dosen Politeknik LP3I, ditemukan cara dan strategi untuk meningkatkan Kreativitas dosen dengan mengidentifikasi kekuatan hubungan Organisasi Pembelajar, Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Melayani. Hasil penelitian ini dapat dijadikan masukan dan rekomendasi kepada pihak yang berkepentingan yaitu yayasan, pimpinan perguruan tunggi dan dosen. Adapun hasil identifikasi kekuatan hubungan antara variabel penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut;

1. Terdapat hubungan positif antara Organisasi Pembelajar dengan Kreativitas. Semangkin tinggi kualitas implementasi Organisasi Pembelajar maka dapat diprediksi semangkin tinggi pula Kreativitas Dosen

2. Terdapat hubungan positif antara Motivasi Kerja dengan Kreativitas dosen. Sehingga dapat diprediksi bahwa semangkin tinggi Motivasi Kerja Dosen dalam bekerja, maka semangkin tinggi pula Kreativitas dosen.
3. Terdapat hubungan positif antara Kepemimpinan Melayani dengan Kreativitas dosen. Semangkin tinggi kualitas Kepemimpinan Melayani Kepala Kampus, maka dapat diprediksi semangkin tinggi pula Kreativitas dosen
4. Terdapat hubungan positif antara Organisasi Pembelajar dan Motivasi Kerja secara bersama-sama dengan Kreativitas dosen. Dengan demikian semangkin tinggi kualitas implementasi Organisasi Pembelajar dan tingkat Motivasi Kerja Dosen secara bersama sama, maka dapat diprediksi semangkin tinggi pula Kreativitas dosen. Namun demikian pengaruh Motivasi Kerja sangat kecil terhadap peningkatan Kreativitas dosen bila bersama sama dengan Organisasi Pembelajar yang sudah baik
5. Terdapat hubungan positif antara Organisasi Pembelajar dan Kepemimpinan Melayani secara bersama-sama dengan Kreativitas dosen. Dengan demikian semangkin tinggi kualitas implementasi Organisasi Pembelajar dan tingkat Kepemimpinan Melayani secara bersama sama, maka dapat diprediksi semangkin tinggi pula Kreativitas dosen. Namun demikian peningkatan Kepemimpinan Melayani Kepala Kampus dalam situasi implementasi Organisasi pembelajar yang sudah baik dapat menurunkan Kreativitas dosen. Meskipun demikian, penurunannya sangat kecil dan tidak signifikan.
6. Terdapat hubungan positif antara Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Melayani secara bersama-sama dengan Kreativitas dosen. Dengan demikian semangkin tinggi Motivasi Kerja dan tingkat Kepemimpinan Melayani secara bersama sama, maka dapat diprediksi semangkin tinggi pula Kreativitas dosen.

7. Terdapat hubungan positif antara Organisasi Pembelajar, Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Melayani secara bersama-sama dengan Kreativitas dosen. Dengan demikian semangkin tinggi implementasi Organisasi Pembelajar, Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Melayani secara bersama sama, maka dapat diprediksi semangkin tinggi pula Kreativitas dosen. Namun demikian peningkatan Kepemimpinan Melayani Kepala Kampus dalam situasi implementasi Organisasi Pembelajar dan Motivasi Kerja yang sudah baik dapat menurunkan Kreativitas. Meskipun penuruan tersebut sangat kecil dan tidak signifikan.

B. SARAN

Penelitian ini telah menghasilkan beberapa temuan yang dapat dijadikan bahan masukan untuk Direktorat Jenderal Vokasi, Yayasan, Pimpinan dan Dosen Politeknik LP3I dalam rangka meningkatkan Kreativitas Dosen. Indikator yang sudah baik, disarankan untuk dipertahankan dan dikembangkan, sedangkan indikator yang belum baik disarankan untuk dilakukan perbaikan sesuai urutan prioritas. Kreativitas dosen dapat ditingkatkan melalui penguatan Organisasi Pembelajar, Motivasi Kerja, Kepemimpinan Melayani baik secara sendiri sendiri maupun secara bersama sama. Hasil analisis SITOREM dapat direkomendasikan, yakni indikator yang sudah baik yang memiliki bobot lebih besar dan sama dengan 4,0 agar dipertahankan dan dikembangkan. Sementara itu indikator yang masih belum baik yakni yang masih memiliki bobot lebih kecil dari 4,0 agar segera diperbaiki.

Kreativitas dosen dapat ditingkatkan melalui penguatan indikator pada variabel Kreativitas, karena indikator tersebut berpengaruh langsung pada Kreativitas. Adapun indikator Kreativitas yang disarankan untuk dipertahankan dan dikembangkan adalah: Kegigihan dan Keluwesan. Sementara itu indikator yang perlu

ditingkatkan adalah Daya kayal, Kolaboratif, Keaslian, Pengambilan resiko, Motivasi pribadi.

Disamping itu Kreativitas dosen dapat ditingkatkan melalui penguatan indikator variabel Organisasi Pembelajar. Variabel Organisasi Pembelajar merupakan variabel yang memiliki hubungan dan pengaruh yang paling tinggi terhadap Kreativitas dosen. Oleh karena itu variabel tersebut mesti mendapat prioritas untuk dipertahankan, dikembangkan dan ditingkatkan. Indikator yang sudah baik dan kuat agar dipertahankan dan dikembangkan sedangkan indikator yang masih lemah agar ditingkatkan, Adapun indikator yang perlu dipertahankan dan dikembangkan adalah Berfikir sistem. Sementara itu indikator yang perlu ditingkatkan adalah Model mental, Penguasaan pribadi, Pembelajaran tim, dan Visi bersama

Kreativitas dosen juga dapat ditingkatkan melalui penguatan indikator pada variabel Motivasi Kerja. Adapun indikator yang perlu dipertahankan dan dikembangkan adalah ; Keteguhan, Disiplin. Sementara itu indikator yang perlu ditingkatkan adalah; Tanggung jawab, Visi pribadi, Hubungan, Pencapaian

Hal lainnya adalah Kreativitas dosen dapat ditingkatkan melalui penguatan indikator pada variabel Kepemimpinan Melayani Kepala Kampus. Semua indikator memiliki skor yang rendah sehingga perlu ditingkatkan. Adapun indikator yang perlu ditingkatkan adalah indikator Pelayanan, Pemberdayaan, Rendah hati, Mendengar, Bijaksana, Membangun tim, Visi pemimpin. Namun demikian pengaruh Kepemimpinan Melayani terhadap Kreativitas dosen adalah rendah. Sementara itu penguatan variabel Kepemimpinan Melayani bila dilakukan bersama sama dengan variabel Organisasi Pembelajar untuk meningkatkan Kretivitas dosen, cendrung tidak efektif. Oleh karena itu perlu diteliti lebih lanjut tipe kepemimpinan lainnya untuk Kepala Kampus di Politeknik LP3I yang dapat

meningkatkan Kreativitas dosen, terutama dalam kondisi Organisasi Pembelajar yang sudah terimplementasi dengan baik

Adapun Rincian saran terhadap Direktorat Jenderal Pendidikan Vokasi, Yayasan, Pimpinan serta Dosen Politeknik LP3I adalah sebagai berikut :

A. Saran untuk Direktorat Jenderal Vokasi, Kementrian Pendidikan Kebudayaan Riset dan Teknologi
   1. Dibuat kebijakan terkait peningkatan Kreativitas dosen, yang lebih jelas dan lebih rinci yang dapat diimplementasikan oleh dosen melalui peraturan pemerintah atau peraturan lainnya.
   2. Diperbanyak lomba lomba Kreativitas dosen secara rutin dalam berbagai disiplin ilmu tingkat L2Dikti dan nasional
   3. Diperbanyak dan ditingkatkan fasilitas beasiswa untuk meningkatkan kompetensi dosen melalui pendidikan formal dan informal baik di dalam negeri maupun di luar negeri

B. Saran untuk Yayasan Penyelenggara Pendidikan Tinggi Vokasi
   1. Dibuat kebijakan tentang alokasi anggaran Yayasan terhadap peningkatan kompetensi dan kualitas dosen, termasuk insentif khusus untuk dosen yang berupaya meningkatkan kualitas pribadinya
   2. Dibuat peraturan Yayasan untuk memfasilitasi setiap aktifitas dosen yang berupaya meningkatkan kompetensi pribadinya, termasuk apresiasi terhadap dosen yang telah melakukan dan menemukan hal hal baru dalam bekerja.
   3. Dibuat peraturan tentang jenjang karir dosen, serta peluang dosen bila menjadi pimpinan.

C. Saran untuk Pimpinan Pendidikan Tinggi Vokasi

1. Evaluasi terhadap kinerja dosen dilakukan secara priodik untuk kemudian diberikan penghargaan dan sanksi yang jelas dan tegas terhadap prestasi dosen terutama terhadap pencapaian hal hal baru yang dilakukan serta terhadap penyimpangan yang dilakukan.
2. Dilaksanakan kegiatan informal secara rutin dan berkala yang diikuti oleh seluruh dosen dan karyawan lainnya
3. Dosen dilibatkan secara aktif dalam merumuskan visi lembaga, melakukan sosialisasi visi lembaga serta mengimplementasikan visi lembaga dalam aktifitas pekerjaannya.
4. Dosen difasilitasi bekerja dalam sebuah kelompok bersama sama dosen lainya dan memfasilitasi budaya diskusi dalam setiap pemecahan masalah dan pengambilam keputusan
5. Disiplin dosen yang sudah baik dipertahankan dan yang belum baik ditingkatkan melalui motivasi dan pengawasan.

D. Saran untuk Dosen Pendidikan Tinggi Vokasi

1. Dosen memiliki semangat tumbuh dan berkembang dengan terus menerus memperbaiki diri melalui berbagai program peningkatan kompetensi diri, baik secara formal maupun informal
2. Dosen membiasakan diri mengerjakan hal hal baru serta tugas tugas non rutin
3. Dosen memiliki visi pribadi yang beririsan dengan visi lembaga, serta melakukan proses evaluasi pencapaian visi secara berkala

E. Saran untuk Peneliti selanjutnya

1. Hubungan variabel Kepemimpinan Melayani dengan variabel Kreativitas sangat lemah (koefesien korelasi 0,163), sehingga perlu diteliti lebih lanjut, tipe kepemimpinan lainnya yang lebih efektif untuk Kepala Kampus guna meningkatkan Kreativitas Dosen.

2.

9 TINDAK LANJUT HASIL PENELITIAN DAN EVALUASI KEGIATAN

A. TINDAK LANJUT HASIL PENELITIAN (ACTION PLAN)

Memperhatikan hasil koefesien korelasi dan koefesien determinasi antara Organisasi Pembelajar (X1), Motivasi Kerja (X2) dan Kepemimpinan Melayani (X3) dengan Kreativitas (Y), diperoleh nilai prosentase determinasi hubungan antara Organisasi Pembelajar dengan Kreativitas adalah sebesar 64,3 %, nilai prosentase determinasi hubungan antara Motivasi Kerja dengan Kreativitas adalah sebesar 9 % sedangkan nilai prosentase determinasi hubungan antara Kepemimpinan Melayani dengan Kreativitas adalah sebesar 2,7 %. Memperhatikan data tersebut diatas disimpulkan bahwa prioritas pertama dalam peningkatan Kreativitas Dosen dapat dilakukan dengan memfokuskan penguatan implementasi Organisasi Pembelajar, karena variabel Organisasi Pembelajar memberikan efek yang paling besar dan signifikan pada Kreativitas Dosen.

Adapun variabel Motivasi Kerja menjadi prioritas kedua untuk dikuatkan. Sementara itu variabel Kepemimpinan Melayani tidak menjadi prioritas untuk dikuatkan. Hal ini karena pengaruh Kepemimpinan

Melayani terhadap peningkatan Kreativitas dosen sangat kecil. Sementara itu kalau bersama sama dengan Variabel Organisasi Pembelajar, peningkatan nya menjadi negatif, meskipun tidak signifikan. Berikut ini digambarkan urutan prioritas untuk penguatan varibel bebas.

Tabel 2 . Urutan Prioritas Penentuan Tindak Lanjut

No.	Variabel	Kontribusi	Bulan Pelaksanan		
			Skala Prioritas		
			I - IV	V - VIII	IX - XII
1	Organisasi Pembelajar	64,3 %	Prioritas I		
2	Motivasi Kerja	9 %		Prioritas II	
3	Kepemimpinan Melayani	2,7 %			Prioritas III

Dalam rangka meningkatkan pemahaman terhadap kreativitas dan langkah langkah dalam meningkatkan kreativitas bagi dosen dan penyelenggara pendidikan tinggi vokasi dilingkungan pendidikan tinggi vokasi, dilakukan kegiatan Forum Group Discussion.

Kegiatan ini diselengarakan secara daring dengan bimbingan pakar yang kompeten yang telah berpengalaman dalam bidang kreativitas dosen dan leraning organization

Webinar manajemen pendidikan yang memiliki tema "Penguatan Organisasi Pembelajar dan Motivasi Kerja dalam upaya peningkatan Kreativitas dosen" ini, secara komprehensif telah memberikan tambahan wawasan dan pengetahuan kepada peserta tentang strategi dan cara baru dalam meningkatkan Kreativitas dosen melalui penguatan Organisasi Pembelajar dan Motivasi Kerja. Peserta juga dibekali tentang bagaimana menjadi dosen yang menyenangkan dalam kelas serta cara memotivasi diri agar menjadi pribadi yang memiliki motivasi kerja yang tinggi dalam bekerja.

Secara keseluruhan 87 – 100% % peserta webinar manajemen pendidikan menyatakan bahwa semua materi yang disampaikan oleh para narasumber relevan dengan kebutuhan pengembangan profesi dosen. Kedua narasumber juga sangat menguasai materi dan mampu menyampaikan materi dengan jelas kepada peserta, sehingga peserta dapat menangkap dengan baik materi yang disampaikan. Disamping itu peserta juga menyatakan bahwa kegiatan webinar berlangsung secara efektif, termasuk dalam hal pengaturan waktu serta sistematika susunan kegiatan. Berbagai pertanyaan yang muncul dari peserta untuk kemudian menjadi bahan diskusi dengan narasumber adalah seputar permasalahan dan tantangan yang dihadapi dosen dalam melaksanakan kegiatan sehari hari dalam lingkungan kampus. Terutama bagaimana agar menjadi dosen yang kreatif dan memiliki motivasi kerja yang baik, termasuk bagaimana menjadi figur dosen yang ideal. Kesimpulan yang dapat dilihat dalam pelaksanaan webinar manajemen pendidikan ini adalah seluruh peserta antusias dalam bertanya untuk menggali pengetahuan dan wawasan narasumber dalam hal peningkatan kreativitas melalui Organisasi Pembelajar dan Motivasi Kerja.

B. EVALUASI KEGIATAN

Pada akhir kegiatan webinar manajemen pendidikan dilaksanakan evaluasi umpan balik kepada peserta menggunakan kuesioner (*google form*). Adapun hasil evaluasi webinar tersebut adalah sebagai tabel 3 berikut ;

Tabel 3 Hasil Evaluasi Webinar Manajemen Pendidikan

No.	Pernyataan	Jawaban				Kesimpulan
		SS	S	CS	TS	
Aspek Materi Webinar						
1	Hubungan topik dengan profesi dosen	72,9%	27,1%			100% peserta menyatakan bahwa topik webinar memiliki hubungan dengan profesi dosen

No.	Pernyataan	Jawaban				Kesimpulan
		SS	S	CS	TS	
2	Relevansi dengan permasalahan dosen	52,9%	44,3%	2,9%		97,1% peserta menyatakan bahwa topik webinar memiliki relevansi dengan permasalahan dosen
3	Manfaat topik dengan profesi dosen	64,3%	32,9%	2,9%		97,1% peserta menyatakan bahwa topik webinar bermanfaat untuk profesi dosen
4	Urgensi topik bagi profesi dosen	58,6%	38,6%	2,9%		97,1% peserta menyatakan bahwa topik webinar memilki urgensi dengan profesi dosen
Aspek Pelaksanaan Webinar						
5	Pengaturan dan sistematika susunan kegiatan	34,8%	60,9%	4,3%		95,7% peserta menyatakan bahwa susunan acara sistematis
6	Waktu pelaksanaan	31,9%	55,1%	11,6%	1,4%	87% peserta menyatakan bahwa pelaksanaan webinar sesuai dengan durasi waktu yang ditetapkan
7	Efektivitas kegiatan	38,6%	55,7%	5,7%		94,3% peserta menyatakan bahwa kegiatan webinar berjalan efektif

No.	Pernyataan	Jawaban				Kesimpulan
		SS	S	CS	TS	
Aspek Narasumber						
8	Kemudahan peserta memahami topik yang disampaikan	60%	38,6%	1,4%		98,6% peserta menyatakan bahwa mereka mudah memahami topik yang disampaikan
9	Pengetahuan dan wawasan	64,3%	32,9%	2,9%		97,1% peserta menyatakan bahwa nara sumber memiliki pengetahuan dan wawasan
10	Teknik penyampaian materi	55,7%	42,9%	1,4%		98,6% peserta menyatakan bahwa teknik penyampaian materi oleh nara sumber sesuai

Keterangan : SS = Sangat sesuai, S = Sesuai, CS = Cukup Sesuai, TS = Tidak sesuai

DAFTAR PUSTAKA

Acar, S., Burnett, C. and Cabra, J. F. (2017) 'Ingredients of Creativity: Originality and More', *Creativity Research Journal*. Routledge, 29(2), doi: 10.1080/10400419.2017.1302776.

Akturan, A. and Çekmecelioğlu, H. G. (2016) 'The Effects of Knowledge Sharing and Organizational Citizenship Behaviors on Creative Behaviors in Educational Institutions', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235(October), doi: 10.1016/j.sbspro.2016.11.042.

Ahmadi, N. and Besançon, M. (2017) 'Creativity as a Stepping Stone towards Developing Other Competencies in Classrooms', *Education Research International*, 2017, doi: 10.1155/2017/1357456.

Akyildiz, S. T. and Çelik, V. (2020) 'Thinking outside the box: Turkish EFL teachers' perceptions of creativity', *Thinking Skills and Creativity*, 36(January), doi: 10.1016/j.tsc.2020.100649.

Amabile, T. M. (2017) 'In Pursuit of Everyday Creativity', *Journal of Creative Behavior*, 51(4), doi: 10.1002/jocb.200.

Azma, F. and Mostafapour, M. A. (2011) 'Identify knowledge management and organizational learning indicators and its relation with creativity', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, doi: 10.1016/j.sbspro.2011.10.439.

Bjekić, D., Vučetić, M. and Zlatić, L. (2014) 'Teacher Work Motivation Context of In-service Education Changes', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 116, doi: 10.1016/j.sbspro.2014.01.257.

Chanani, U. L. and Wibowo, U. B. (2019) 'A Learning Culture and Continuous Learning for a Learning Organization', *KnE Social Sciences*, 2019, doi: 10.18502/kss.v3i17.4686.

Chiniara, M. and Bentein, K. (2016) 'Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction', *Leadership Quarterly*. Elsevier Inc., 27(1), doi: 10.1016/j.leaqua.2015.08.004.

Čierna, H. *et al.* (2017) 'Learning organization at higher education institutions in the EU: proposal for implementing philosophy of learning organization—results from research', *Quality and Quantity*, 51(3), doi: 10.1007/s11135-016-0332-3.

Cropley, A. J. (2011) 'Arthur J. Cropley University of Hamburg', *Encyclopedia of creativity*,

Diefendorff, J. M. and Seaton, G. A. (2015) *Work Motivation*. Second Edi, *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition*. Second Edi. Elsevier. doi: 10.1016/B978-0-08-097086-8.22036-9.

Dwivedula, R. and Bredillet, C. N. (2010) 'Profiling work motivation of project workers', *International Journal of Project Management*. Elsevier Ltd and IPMA, 28(2), doi: 10.1016/j.ijproman.2009.09.001.

Filstad, C. and Gottschalk, P. (2010) 'Creating a learning organization in law enforcement: Maturity levels for police oversight agencies', *Learning Organization*, 17(5), doi: 10.1108/09696471011059804.

Focht, A. and Ponton, M. (2015) 'Identifying Primary Characteristics of Servant Leadership: DELPHI STUDY', *International Journal of Leadership Studies*, 9(1),

Garvin, D. a, Edmondson, A. C. and Gino, F. (2008) 'Is Yours a

Learning Organization? Building Blocks of the Learning Organization', *Learning*, 86(3), Available at: http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/18411968.

Gil, A. J., Carrrillo, F. J. and Fonseca-Pedrero, E. (2019) 'Assessing a learning organization model: A teacher's perspective', *Management in Education*, 33(1), doi: 10.1177/0892020618783815.

Greenleaf, R.K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.

Hassan Suryono dan Triana Rejekiningsih.(2007) 'Uji Persyaratan Analisis', Program Studi Pendidikan Pkn, Jurusan PIPS FKIP Universitas Sebelas Maret , *Inovasi Pendidikan Jilid 8 No. 2, November 2007, ISSN 0216 – 1303*

Hoseinifar,J.,Siedkalan,M.M.,Zirak,S.,R.,Nowrozi,M. (2011) 'An investigation of the relation between creativity and five factors of personality in students', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, doi: 10.1016/j.sbspro.2011.10.394.

Indrayanto,A.,Nugroho,S.W.D.,Nurfitri,T.,Hongbo,D. (2018) 'Influence of Work Motivation and Work Environment on Competitive Advantage: Study of Indonesia and China Tourism Workers', *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 16(1), doi: 10.21776/ub.jam.2018.016.01.01.

Ju, C. (2020) 'Work motivation of safety professionals: A person-centred approach', *Safety Science*. Elsevier, 127(August 2019), doi: 10.1016/j.ssci.2020.104697.

Jin Yang, Hefu Liu, Jibao Gu, (2017) "A multi-level study of servant leadership on creativity: the roles of self-efficacy and power distance", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 38 Issue: 5, doi: 10.1108/LODJ-10-2015-0229

J. P. Guilford, (1950) 'Creativity', American Psychologist, vol.5, no.9.

Kaufman, J. C. and Baer, J. (2012) 'Beyond New and Appropriate: Who Decides What Is Creative?', *Creativity Research Journal*, 24(1), doi: 10.1080/10400419.2012.649237.

Kessler, E. H. (2013) 'Componential Theory of Creativity', *Encyclopedia of Management Theory*. doi: 10.4135/9781452276090.n50.

Lau,P.Y.Y., Mclean,G.N., Hsu,Y, Lien,B.Y. (2017) 'Learning organization, organizational culture, and affective commitment in Malaysia: A person-organization fit theory', *Human Resource Development International*. Routledge, 20(2), doi: 10.1080/13678868.2016.1246306.

Lubart, T. (2017) 'The 7 C's of Creativity', *Journal of Creative Behavior*, 51(4), doi: 10.1002/jocb.190.

Lucas, B. (2016) 'A Five-Dimensional Model of Creativity and its Assessment in Schools', *Applied Measurement in Education*, 29(4), doi: 10.1080/08957347.2016.1209206.

Malik, P. and Garg, P. (2020) 'Learning organization and work engagement: the mediating role of employee resilience', *International Journal of Human Resource Management*. Routledge, 31(8),. doi: 10.1080/09585192.2017.1396549.

Martin, L. and Wilson, N. (2017) 'Defining Creativity with Discovery', *Creativity Research Journal*. Routledge, 29(4), doi: 10.1080/10400419.2017.1376543.

Martinsen, Ø. L. (2011) 'The creative personality: A synthesis and development of the creative person profile', *Creativity Research Journal*, 23(3), doi: 10.1080/10400419.2011.595656.

Melchar, D. E. and Bosco, S. M. (2010) 'Achieving High Organization Performance through Servant Leadership', *The Journal of Business Inquiry*, 9(1), Available at: http:www.uvu.edu/woodbury/jbi/articles.

Patterson, K. A. (2003) 'Servant leadership: A theoretical model',

Regent University School of Leadership Studies: Servant Leadership Research Roundtable - August 2003, (March), Available at: http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_ proceedings/servant_leadership_roundtable/2003pdf/patt erson_servant_lead ership.pdf.

Peters,D.H.,Chakraborty,S.,Mahapatra,P.,Steinhardt,L (2010) 'Job satisfaction and motivation of health workers in public and private sectors: Cross-sectional analysis from two Indian states', *Human Resources for Health*, doi: 10.1186/1478-4491-8-27.

Rachmawati, A. W. and Lantu, D. C. (2014) 'Servant Leadership Theory Development & Measurement', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Elsevier B.V., 115(Iicies 2013), doi: 10.1016/j.sbspro.2014.02.445.

Ruiz-Palomino, P. and Zoghbi-Manrique-de-Lara, P. (2020) 'How and when servant leaders fuel creativity: The role of servant attitude and intrinsic motivation', *International Journal of Hospitality Management*. Elsevier, 89(July 2019), doi: 10.1016/j.ijhm.2020.102537.

Runco, M. A. and Jaeger, G. J. (2012) 'The Standard Definition of Creativity', *Creativity Research Journal*, 24(1), doi: 10.1080/10400419.2012.650092.

Ruth Kanfer, M. F. and R. E. J. (2017) 'Motivation Related to Work: A Century of Progress Toward a Meta-Framework: Conceptualizing the Phenomena and Rendering the Construct Space CONTENT-BASED APPROACHES C ONTEXT-BASED APPROACHES', *Journal of Applied Psychology*, 102(3), doi: 10.1037/apl0000133.

Santisi,G.,Magnano,P.,Hichy,Z.,Ramac,T. (2014) 'Metacognitive

Strategies and Work Motivation in Teachers: An Empirical Study', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Elsevier B.V., 116, doi: 10.1016/j.sbspro.2014.01.373.

Šebestová, J. and Rylková, Ž. (2011) 'Competencies and innovation within learning organization', *Economics and Management*, 16(16),

Sendjaya, S., Sarros, J. C. and Santora, J. C. (2008) 'Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations', *Journal of Management Studies*, 45(2), doi: 10.1111/j.1467-6486.2007.00761.x.

Senge, P.M.(2007) 'The Fifth Discipline: Theory and Practice of a Learning Organization'. Management Press,Praha (2007)

Sidanti, H. (2015) 'Pengaruh lingkungan kerja, disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil di sekretariat dprd kabupaten madiun', *Jurnal JIBEKA*, 9,

Sternberg, R. J. (2006) 'The nature of creativity', *Creativity Research Journal*, 18(1), doi: 10.1207/s15326934crj1801_10.

Taguchi, Y. (2015) 'Factors Forming Work Motivation in Japan', *Procedia Manufacturing*. Elsevier B.V., 3(Ahfe), doi: 10.1016/j.promfg.2015.07.314.

Test, T.- (2007) 'the Effects of Sources of Motivation on Teachers ' Motivation Levels', *Education*,

Uswatun Khasanah (2021), Analisis Regresi, UAD PRESS.

Wen, H. (2014) 'The nature, characteristics and ten strategies of learning organization', *International Journal of Educational Management*, 28(3), doi: 10.1108/IJEM-04-2013-0062.

Wong, P. T. P. (2003) 'Servant leadership : An Opponent-Process

Model and the Revised Servant Leadership Profile', (2000),

,J (2013) 'The Impact of Servant Leadership on Hotel Employees' "Servant behavior"', *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(4), doi: 10.1177/1938965513482519.

Yao, X. and Li, R. (2020) 'Big five personality traits as predictors of employee creativity in probation and formal employment periods', *Personality and Individual Differences*. Elsevier, (February), doi: 10.1016/j.paid.2020.109914.

ZHOU, K. (2018) 'What Cognitive Neuroscience Tells Us About Creativity Educaion: A Literature Review', *Global Education Review*, 5(1), Available at:http://ezproxy.lib.usf.edu/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eric&AN=EJ1177633&site=eds-live.

LAMPIRAN FOTO ACTION PLAN

Focus Group
Discussion
webinar

SPs
UNPAK
Webinar FGD 13 November 2021

Focus Group
Discussion
webinar
UNIVERSITAS PAKUAN