



Pengaruh Kepemimpinan Otentik Terhadap Kreativitas Karyawan Dengan *Leader-Member Exchange* Sebagai Mediator Pada Karyawan Hotel Di Bandar Lampung

Sabila Kaira¹, Ayi Ahadiat², Nova Mardiana³

Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Lampung, Indonesia¹⁻³

Email Korespondensi: sblakaira@gmail.com¹, ayi.ahadiat@feb.unila.ac.id²,
nova.mardiana@feb.unila.ac.id³

Article received: 01 Januari 2026, Review process: 12 Januari 2026

Article Accepted: 22 Februari 2026, Article published: 16 Maret 2026

ABSTRACT

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

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

ABSTRAK

Kreativitas karyawan menjadi salah satu faktor penting dalam menunjang keberhasilan operasional perusahaan. Kreativitas karyawan ini membutuhkan kepemimpinan otentik dan hubungan leader-member exchange yang baik antara pemimpin dan karyawan. Hal ini dibutuhkan oleh pemimpin-pemimpin hotel berbintang empat di Bandar Lampung. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kreativitas karyawan dengan leader-member exchange sebagai mediator pada karyawan hotel di Bandar Lampung. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik purposive sampling terhadap 110 karyawan internal. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak semua hipotesis didukung oleh penelitian ini, yakni kepemimpinan otentik berpengaruh positif namun tidak signifikan secara langsung terhadap kreativitas karyawan, sedangkan leader-member exchange ditemukan memediasi secara positif dan signifikan pengaruh kepemimpinan otentik

terhadap kreativitas karyawan. Saran hasil penelitian adalah pimpinan perlu lebih terbuka dalam menunjukkan refleksi diri dan mengakui keterbatasan di hadapan tim, manajemen hotel harus lebih gencar membangun self-efficacy karyawan melalui program pengembangan kompetensi internal, serta pimpinan dan perusahaan perlu meningkatkan kapasitas profesional dan pengetahuan teknis industri modern melalui fasilitas pelatihan manajerial tingkat lanjut.

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

PENDAHULUAN

Industri perhotelan di Bandar Lampung saat ini menghadapi tantangan yang semakin kompleks, terutama akibat penurunan tingkat okupansi kamar dan meningkatnya persaingan layanan antarhotel. Kondisi tersebut tidak terlepas dari perubahan perilaku konsumen yang cenderung lebih selektif dalam membelanjakan anggaran untuk perjalanan dinas maupun kegiatan wisata. Kebijakan efisiensi anggaran yang diterapkan oleh berbagai institusi, baik pemerintah maupun swasta, turut berdampak pada berkurangnya permintaan layanan perhotelan. Situasi ini secara langsung memengaruhi strategi pemasaran, pengendalian biaya operasional, serta pengelolaan sumber daya manusia yang dilakukan oleh manajemen hotel agar tetap mampu mempertahankan keberlangsungan usaha di tengah persaingan yang semakin ketat (Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung, 2025).

Data Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung menunjukkan tingkat penghunian kamar (TPK) hotel berbintang di Provinsi Lampung pada Maret 2025 tercatat sebesar 27,10%. Angka tersebut mengalami penurunan sebesar 10,60 poin dibandingkan bulan Februari 2025 yang mencapai 37,70%. Penurunan ini juga diikuti oleh berkurangnya jumlah tamu yang menginap di hotel berbintang, yaitu dari 69.349 tamu pada Februari 2025 menjadi 50.758 tamu pada Maret 2025 atau menurun sebesar 26,81%. Rata-rata lama menginap tamu di sisi lain mengalami sedikit peningkatan dari 1,29 hari menjadi 1,44 hari. Data tersebut menunjukkan bahwa meskipun sebagian tamu cenderung menginap lebih lama, jumlah keseluruhan pengunjung mengalami penurunan yang cukup signifikan sehingga berdampak pada tingkat okupansi hotel secara keseluruhan (Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung, 2025).

Gambaran umum mengenai kondisi industri perhotelan di Provinsi Lampung juga dapat dilihat dari jumlah unit usaha yang beroperasi. Data tahun 2023 menunjukkan bahwa terdapat 28 hotel berbintang dan 411 hotel nonbintang yang menyediakan lebih dari 10.000 tempat tidur bagi wisatawan. Tingkat hunian hotel berbintang nyatanya hanya mencapai sekitar 53,52%, sedangkan tingkat hunian hotel nonbintang berada pada angka yang lebih rendah yaitu 26,70%. Kondisi ini menegaskan bahwa industri perhotelan di Lampung menghadapi persaingan yang cukup tinggi, sehingga setiap hotel perlu terus meningkatkan kualitas layanan agar mampu menarik dan mempertahankan pelanggan. Upaya peningkatan kualitas pelayanan tersebut tidak hanya berkaitan dengan fasilitas fisik, tetapi juga sangat bergantung pada kreativitas serta inovasi yang dimiliki oleh karyawan dalam memberikan pengalaman pelayanan yang unggul kepada tamu (Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung, 2023).

Hotel di Bandar Lampung dipilih sebagai objek penelitian karena sektor ini memiliki relevansi yang kuat dengan pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi jasa. Penurunan tingkat hunian kamar yang signifikan secara logis menuntut adanya adaptasi melalui peningkatan kreativitas karyawan dalam memberikan layanan yang lebih inovatif dan kompetitif. Karakteristik operasional industri perhotelan nyatanya sangat terikat pada standar operasional prosedur (SOP) sering kali membatasi ruang bagi karyawan untuk mengeksplorasi ide-ide baru. Kondisi ini menyebabkan karyawan lebih berfokus pada pelaksanaan rutinitas kerja guna menjaga konsistensi layanan, sementara potensi kreativitas yang dimiliki belum sepenuhnya dimanfaatkan secara optimal (Wong & Ladkin, 2008).

Kreativitas karyawan sejatinya merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kualitas layanan dan menciptakan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Kreativitas memungkinkan munculnya gagasan baru yang dapat meningkatkan efisiensi kerja, memperbaiki proses pelayanan, serta memberikan pengalaman yang lebih baik bagi pelanggan. Kreativitas karyawan, dalam konteks organisasi didefinisikan sebagai kemampuan individu untuk menghasilkan ide-ide baru yang bermanfaat dalam pelaksanaan pekerjaan dan pengembangan organisasi. Kemampuan tersebut menjadi sangat penting terutama dalam sektor jasa seperti perhotelan yang sangat bergantung pada interaksi manusia dan kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan (Yıkılmaz & Sürücü, 2023).

Upaya mendorong munculnya kreativitas karyawan menjadikan peran pemimpin sebagai faktor yang sangat menentukan. Pemimpin memiliki tanggung jawab untuk menciptakan iklim organisasi yang aman secara psikologis sehingga karyawan merasa nyaman untuk menyampaikan ide, bereksperimen dengan pendekatan baru, serta berani mengambil risiko dalam melakukan inovasi layanan. Salah satu gaya kepemimpinan yang diyakini mampu menciptakan kondisi tersebut adalah kepemimpinan otentik. Kepemimpinan otentik ditandai oleh transparansi, integritas, serta konsistensi antara nilai-nilai pribadi yang dimiliki pemimpin dengan tindakan yang ditunjukkan dalam praktik kepemimpinan sehari-hari (Avolio & Gardner, 2005). Pemimpin yang otentik cenderung membangun hubungan yang terbuka dengan karyawan, sehingga tercipta lingkungan kerja yang saling percaya dan mendukung pengembangan ide-ide kreatif.

Pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kreativitas karyawan juga dapat diperkuat melalui kualitas hubungan antara atasan dan bawahan yang dikenal sebagai *Leader-Member Exchange* (LMX). Konsep LMX menjelaskan bahwa hubungan kerja yang didasarkan pada kepercayaan, komunikasi terbuka, serta dukungan timbal balik antara pemimpin dan karyawan dapat meningkatkan motivasi serta keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. Ketika hubungan tersebut berada pada tingkat yang tinggi, karyawan akan merasa lebih dihargai dan didukung oleh organisasi sehingga mereka terdorong untuk berkontribusi secara lebih aktif melalui ide-ide inovatif dan perilaku kerja yang kreatif (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik dapat memengaruhi kreativitas karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui hubungan *leader-member exchange*. Walumbwa et al. (2008) menemukan bahwa pemimpin yang menunjukkan perilaku otentik mampu

membangun hubungan kerja yang berkualitas dengan karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada meningkatnya kinerja dan perilaku positif di tempat kerja. Faktanya, sebagian besar penelitian mengenai hubungan tersebut masih banyak dilakukan pada sektor manufaktur dan pendidikan. Penelitian yang mengkaji fenomena ini dalam konteks industri perhotelan, khususnya pada wilayah seperti Bandar Lampung, masih relatif terbatas sehingga diperlukan kajian yang lebih kontekstual untuk memahami dinamika yang terjadi pada sektor jasa di daerah tersebut.

Paparan uraian tersebut mengarahkan penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kreativitas karyawan hotel dengan *leader-member exchange* sebagai mediator pada karyawan hotel di Bandar Lampung. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam sektor jasa perhotelan, serta memberikan rekomendasi praktis bagi manajemen hotel dalam membangun budaya kerja yang kreatif, kolaboratif, dan adaptif dalam menghadapi tantangan industri perhotelan yang semakin kompetitif.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori yang bertujuan menguji pengaruh antarvariabel melalui survei kepada karyawan hotel di Bandar Lampung. Data penelitian berbentuk angka yang diperoleh melalui instrumen pertanyaan terstruktur berupa kuesioner, yang merupakan ciri utama penelitian kuantitatif (Sekaran & Bougie, 2016). Desain ini berfungsi sebagai pedoman sistematis dalam proses pengumpulan data agar relevan dan efisien, dengan mempertimbangkan keterbatasan sumber daya penelitian (Sekaran & Bougie, 2016: 97). Penelitian yang menelaah hubungan kausal berupaya mengidentifikasi variabel penyebab (independen) dan variabel akibat (dependen), sehingga dapat menunjukkan bahwa perubahan pada variabel independen dapat memengaruhi variabel dependen (Sekaran & Bougie, 2016: 44). Pendekatan survei dipilih karena mampu menghimpun data secara sistematis dari responden yang sesuai dengan tujuan penelitian.

Populasi penelitian mencakup seluruh karyawan hotel di Bandar Lampung, dengan fokus pada karyawan internal hotel berbintang empat karena lingkungan kerja tersebut memiliki struktur organisasi formal, interaksi intens antara atasan dan bawahan, serta standar pelayanan tinggi yang menuntut kreativitas karyawan. Populasi didefinisikan sebagai sekumpulan objek atau subjek yang memiliki karakteristik tertentu dan menjadi dasar generalisasi penelitian (Sekaran & Bougie, 2016). Sampel dipilih menggunakan *non-probability sampling* dengan teknik *purposive sampling*, yaitu pemilihan responden yang memiliki karakteristik sesuai kriteria penelitian (Sekaran & Bougie, 2016: 247–248). Kriteria responden meliputi karyawan tetap atau tenaga kerja internal yang bekerja di hotel berbintang empat di Bandar Lampung dengan masa kerja minimal satu tahun. Jumlah sampel minimum ditentukan berdasarkan aturan praktis dari Hair et al. (2021), yaitu lima hingga sepuluh kali jumlah indikator penelitian. Penggunaan 14 dimensi indikator menghasilkan jumlah sampel minimal yang digunakan adalah 70 responden.

Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner berbasis Google Form kepada karyawan hotel, dengan skala likert untuk mengukur persepsi responden mengenai kepemimpinan otentik, kreativitas karyawan, dan *leader-member exchange* sebagai variabel mediasi (Sekaran & Bougie, 2016: 108). Data sekunder diperoleh dari literatur ilmiah, laporan perusahaan, dan publikasi lain yang relevan untuk memperkuat konteks penelitian. Variabel penelitian terdiri dari kepemimpinan otentik sebagai variabel independen, kreativitas karyawan sebagai variabel dependen, dan *leader-member exchange* sebagai variabel mediasi (Sekaran & Bougie, 2016). Instrumen penelitian mengacu pada skala yang dikembangkan oleh Neider & Schriesheim (2011), Wong & Ladkin (2008), serta Liden & Maslyn (1998). Data dianalisis menggunakan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) melalui perangkat lunak SmartPLS, dengan tahapan analisis meliputi statistik deskriptif, pengujian validitas dan reliabilitas instrumen, analisis *measurement model* dan *structural model*, serta pengujian efek mediasi melalui prosedur *bootstrapping* (Hair et al., 2014; Hair et al., 2019). Analisis ini bertujuan menjelaskan hubungan antara kepemimpinan otentik, kualitas hubungan atasan-bawahan, dan kreativitas karyawan dalam konteks organisasi perhotelan di Bandar Lampung.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Distribusi Kuesioner

Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner sebagai sumber data primer kepada karyawan hotel berbintang empat di Bandar Lampung. Teknik pengambilan sampel menggunakan *non-probability sampling* dengan responden yang memenuhi kriteria penelitian. Hasil dari proses distribusi kuesioner diperoleh 110 kuesioner yang kembali dan seluruhnya dapat diolah, sehingga seluruh data digunakan pada tahap analisis penelitian.

Tabel 1 Distribusi Kuesioner

No	Keterangan	Jumlah
1	Kuesioner kembali	110
2	Kuesioner tidak dapat diolah	0
Total		110

Sumber: Lampiran data diolah, 2026

Karakteristik Responden

Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden yang menjadi sampel penelitian. Karakteristik responden dikelompokkan berdasarkan **jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, masa kerja, dan tempat bekerja**.

1) Jenis Kelamin

Tabel 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	61	55,5%

Perempuan	49	44,5%
Total	110	100%

Mayoritas responden adalah laki-laki (55,5%), sementara perempuan sebanyak 44,5%. Komposisi ini menunjukkan partisipasi responden yang relatif seimbang dalam penelitian pada karyawan hotel berbintang empat di Bandar Lampung.

2) Usia

Tabel 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
< 25 tahun	29	26,4%
25–30 tahun	44	40%
31–35 tahun	25	22,7%
36–40 tahun	9	8,2%
> 40 tahun	3	2,7%
Total	110	100%

Mayoritas responden berada pada usia **25–30 tahun (40%)**, yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada usia produktif sehingga relevan untuk menggambarkan kondisi karyawan hotel berbintang empat di Bandar Lampung.

3) Tingkat Pendidikan

Tabel 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SMA/SMK	25	22,7%
Diploma (D1–D3)	22	20%
Sarjana (S1)	63	57,3%
Magister (S2)	0	0%
Total	110	100%

Mayoritas responden memiliki pendidikan **Sarjana (57,3%)**, diikuti SMA/SMK dan Diploma. Komposisi ini menunjukkan bahwa responden memiliki latar pendidikan yang sesuai dengan tuntutan kompetensi kerja di hotel berbintang empat.

4) Masa Kerja

Tabel 5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
1–3 tahun	69	62,7%
4–6 tahun	36	32,7%
7–10 tahun	4	3,6%
>10 tahun	1	0,9%

Total	110	100%
--------------	-----	------

Mayoritas responden memiliki masa kerja 1–3 tahun (62,7%), yang menunjukkan bahwa mayoritas karyawan berada pada tahap awal hingga menengah pengalaman kerja.

5) Tempat Bekerja (Hotel)

Tabel 6 Karakteristik Responden Berdasarkan Hotel

Hotel	Frekuensi	Persentase
Emersia Hotel & Resort	49	44,5%
Radisson Lampung Kedaton	48	43,6%
Santika Premiere Lampung	4	3,6%
Holiday Inn Bukit Randu	4	3,6%
AKAR Hotel & Resort	3	2,7%
Azana Boutique Hotel	2	1,8%
Lainnya	0	0%
Total	110	100%

Mayoritas responden berasal dari Emersia Hotel & Resort dan Radisson Lampung Kedaton, sehingga kedua hotel tersebut menjadi kontributor utama data penelitian.

Hasil Uji Measurement Model (Outer Model)

Pengujian model pengukuran dilakukan untuk memastikan validitas dan reliabilitas instrumen penelitian sebelum analisis struktural dilakukan. Evaluasi meliputi validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk dalam pendekatan PLS-SEM (Hair et al., 2014).

1) Validitas Konvergen (Convergent Validity)

Validitas konvergen dinilai melalui *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Menurut Hair et al. (2014), nilai *loading* ideal $\geq 0,70$ dan AVE $\geq 0,50$. Proses eliminasi indikator yang tidak memenuhi kriteria menghasilkan seluruh indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *loading* $\geq 0,70$ sehingga memenuhi validitas konvergen.

Tabel 7 Ringkasan Outer Loading Tahap Akhir

Variabel	Jumlah Indikator	Rentang Loading	Keterangan
Kepemimpinan Otentik (X)	16	0,704 – 0,885	Valid
Kreativitas Karyawan (Y)	16	0,718 – 0,908	Valid
Leader-Member Exchange (M)	12	0,744 – 0,827	Valid

Tabel 8 Nilai *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel	AVE	Keterangan
Kepemimpinan Otentik (X)	0,647	Valid
Kreativitas Karyawan (Y)	0,682	Valid
<i>Leader-Member Exchange</i> (M)	0,615	Valid

Nilai AVE seluruh konstruk berada di atas 0,50 sehingga menunjukkan bahwa konstruk mampu menjelaskan sebagian besar varians indikator (Hair et al., 2014).

2) Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Validitas diskriminan diuji menggunakan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Menurut Hair et al. (2019) dan Henseler et al. (2015), nilai HTMT harus berada di bawah 0,85–0,90.

Tabel 9 Nilai HTMT

Hubungan Variabel	Nilai HTMT	Keterangan
Kepemimpinan Otentik – Kreativitas Karyawan	0,646	Valid
Kepemimpinan Otentik – LMX	0,762	Valid
Kreativitas Karyawan – LMX	0,815	Valid

Nilai HTMT seluruh konstruk berada di bawah batas yang direkomendasikan sehingga validitas diskriminan terpenuhi.

3) Uji Reliabilitas Konstruk

Reliabilitas konstruk diuji menggunakan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Instrumen dikatakan reliabel apabila nilainya $\geq 0,70$ (Hair et al., 2014; Sekaran & Bougie, 2016).

Tabel 10 Reliabilitas Konstruk

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
Kepemimpinan Otentik (X)	0,963	0,967	Reliabel
Kreativitas Karyawan (Y)	0,968	0,972	Reliabel
<i>Leader-Member Exchange</i> (M)	0,943	0,950	Reliabel

Nilai reliabilitas yang tinggi menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki konsistensi internal yang kuat sehingga layak digunakan untuk analisis selanjutnya.

Hasil Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif dilakukan untuk mengetahui gambaran umum persepsi responden terhadap variabel penelitian, yaitu **kepemimpinan otentik**, *leader-member exchange*, dan **kreativitas karyawan**. Penilaian responden diukur menggunakan **skala Likert 1-5**, di mana skor yang lebih tinggi menunjukkan tingkat persetujuan yang lebih besar terhadap pernyataan yang diberikan.

1) Deskriptif Variabel Kepemimpinan Otentik

Kepemimpinan otentik diukur menggunakan beberapa indikator yang mencerminkan dimensi *self-awareness*, *relational transparency*, *internalized moral perspective*, dan *balanced processing* (Neider & Schriesheim, 2011).

Tabel 11 Deskriptif Variabel Kepemimpinan Otentik

No	Pernyataan	Mean
X1.	Pemimpin saya terbuka meminta umpan balik untuk meningkatkan interaksinya dengan orang lain.	4,473
X2.	Pemimpin saya mampu menjelaskan dengan tepat bagaimana orang lain menilai kemampuannya.	4,609
X3.	Pemimpin saya menunjukkan kesadaran terhadap kelebihan dan kelemahan yang dimilikinya dalam bekerja.	4,464
X4.	Pemimpin saya sadar akan pengaruh tindakannya terhadap orang lain di tempat kerja.	4,564
X5.	Pemimpin saya menyampaikan maksud dan arahnya dengan jelas.	4,564
X6.	Pemimpin saya bersedia mengakui kesalahan ketika kesalahan tersebut terjadi.	4,518
X7.	Pemimpin saya berbagi informasi secara terbuka kepada karyawan.	4,609
X8.	Pemimpin saya menyampaikan ide dan pemikirannya dengan jelas kepada karyawan.	4,573
X9.	Pemimpin saya menunjukkan konsistensi antara nilai yang diyakini dan tindakannya.	4,527
X10.	Pemimpin saya menunjukkan bahwa keputusan yang diambilnya didasarkan pada nilai-nilai dasar yang ia yakini.	4,573
X11.	Pemimpin saya mampu bertahan dari tekanan untuk melakukan hal-hal yang bertentangan dengan integritasnya.	4,518
X12.	Pemimpin saya menjadikan standar moral internal sebagai pedoman dalam bertindak.	4,582
X13.	Pemimpin saya meminta karyawan memberikan ide yang berbeda atau menantang pemikirannya.	4,536
X14.	Pemimpin saya mendengarkan dengan saksama berbagai perspektif alternatif sebelum mengambil keputusan.	4,518
X15.	Pemimpin saya menganalisis informasi dan data secara objektif sebelum membuat keputusan.	4,555
X16.	Pemimpin saya mendorong karyawan untuk menyampaikan pendapat yang berbeda atau berlawanan.	4,482

Nilai *mean* pada setiap pernyataan menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap kepemimpinan yang diterapkan memperoleh nilai *mean* tinggi hingga sangat tinggi. Data menunjukkan seluruh nilai *mean* berada di atas angka 4,4, yang menunjukkan tingkat persetujuan yang tinggi dari responden terhadap perilaku pemimpin. Nilai *mean* tertinggi terdapat pada pernyataan X2 dan X7 (4,609) yang

menunjukkan bahwa pemimpin dinilai mampu memahami bagaimana orang lain menilai kemampuannya serta bersikap terbuka dalam berbagi informasi kepada karyawan. Pemimpin juga dinilai memiliki kesadaran diri yang baik, mampu menyampaikan arahan secara jelas, serta menunjukkan konsistensi antara nilai dan tindakan dalam bekerja. Aspek moral dan integritas juga terlihat kuat melalui nilai *mean* yang tinggi pada pernyataan mengenai pengambilan keputusan berdasarkan nilai-nilai dasar serta penggunaan standar moral internal sebagai pedoman bertindak. Pemimpin, selain itu juga dinilai mendorong keterbukaan dalam diskusi dan pengambilan keputusan, seperti meminta ide yang berbeda, mendengarkan perspektif alternatif, serta menganalisis informasi secara objektif sebelum menentukan keputusan. Responden memberikan penilaian tinggi pada aspek kesadaran diri pemimpin, meskipun indikator terkait pengakuan atas kelebihan dan kelemahan (X3) memiliki nilai rata-rata yang relatif lebih rendah dibandingkan indikator lainnya. Hasil penelitian ini secara keseluruhan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan mencerminkan karakteristik kepemimpinan yang transparan, berintegritas, dan terbuka terhadap partisipasi karyawan, sehingga berpotensi menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung kinerja organisasi.

2) Deskriptif Variabel Kreativitas Karyawan

Kreativitas karyawan diukur menggunakan beberapa indikator yang mencerminkan dimensi *personality attributes, thinking style, self-perceptions, situational factors, viewing on ideas, attitude towards new ideas* (Wong & Ladkin, 2008).

Tabel 13 Deskriptif Variabel Kreativitas Karyawan

No	Pernyataan	Mean
Y1.	Situasi kerja yang dianggap rumit oleh orang lain tidak mengganggu saya.	4,373
Y2.	Saya merasa diri saya memiliki kepribadian yang cukup kompleks, bahkan bagi diri saya sendiri.	4,391
Y5.	Situasi kerja baru lebih memotivasi saya daripada membuat saya takut.	4,236
Y6.	Saya jarang merasa sepenuhnya dipahami oleh orang lain dalam cara saya berpikir.	4,336
Y9.	Saya sering kali lebih gigih dalam bekerja dibandingkan rekan kerja lainnya.	4,255
Y10.	Saya memandang pekerjaan saya sebagai hasil dari kreativitas dan usaha saya.	4,264
Y11.	Saya percaya bahwa berimajinasi dapat membantu menemukan ide-ide baru dalam pekerjaan.	4,345
Y12.	Saya sering memiliki imajinasi atau ide-ide yang tidak biasa yang muncul secara spontan.	4,355
Y13.	Saya percaya bahwa ide atau inovasi karyawan dapat memberikan dampak yang lebih besar dibandingkan hanya mengikuti aturan kerja yang ada.	4,082
Y14.	Saya merasa diri saya benar-benar berbeda dari kebanyakan orang dalam cara berpikir.	4,073
Y15.	Saya percaya bahwa tanpa usaha keras, hasil kerja yang baik tidak akan tercapai.	4,082

Y16.	Saya memandang diri saya sebagai individu yang memiliki kemampuan di atas rata-rata.	4,045
Y17.	Saya sering melihat sisi humor atau hal positif dalam situasi kerja yang tidak disadari oleh orang lain.	4,100
Y18	Saya sering menilai bahwa ide-ide yang saya hasilkan memiliki kualitas yang lebih baik dibandingkan ide orang lain.	4,127
Y19	Menjadi kreatif dalam bekerja merupakan atribut terpenting bagi seseorang.	4,145
Y20.	Saya lebih suka menemukan cara baru dalam bekerja dibandingkan hanya mengikuti cara lama yang sudah ada.	4,173

Nilai *mean* pada setiap pernyataan memberikan interpretasi bahwa tingkat karakteristik kreativitas dan pola pikir inovatif responden berada pada kategori tinggi. Kondisi ini terlihat dari seluruh nilai *mean* yang berada di atas 4,0, yang menunjukkan bahwa responden cenderung setuju terhadap pernyataan-pernyataan yang menggambarkan sikap kreatif, ketekunan, serta keterbukaan terhadap ide baru dalam bekerja. Nilai *mean* tertinggi terdapat pada pernyataan Y2 (4,391) yang menunjukkan bahwa responden merasa memiliki cara berpikir yang kompleks serta mampu menghadapi situasi kerja yang rumit tanpa merasa terganggu. Responden juga menunjukkan sikap gigih, percaya pada usaha keras, serta memandang pekerjaan sebagai hasil kreativitas dan usaha pribadi, yang tercermin pada nilai *mean* yang relatif tinggi pada beberapa indikator. Aspek imajinasi dan inovasi juga terlihat kuat, di mana responden percaya bahwa berimajinasi dapat menghasilkan ide baru, sering memiliki gagasan spontan, serta lebih menyukai menemukan cara kerja baru dibandingkan hanya mengikuti metode lama. Pernyataan seperti Y16 sebaliknya memiliki nilai *mean* yang relatif lebih rendah dibandingkan indikator lainnya, yang menunjukkan bahwa sebagian responden masih bersikap moderat dalam menilai keunikan cara berpikir maupun kemampuan dirinya di atas rata-rata. Hasil ini secara keseluruhan menggambarkan bahwa responden memiliki kecenderungan berpikir kreatif, terbuka terhadap inovasi, dan memiliki motivasi internal yang kuat dalam bekerja, yang berpotensi mendukung terciptanya ide-ide baru serta peningkatan kinerja dalam organisasi.

3) Deskriptif Variabel *Leader-Member Exchange* (LMX)

Leader-member exchange menggambarkan kualitas hubungan kerja antara atasan dan bawahan yang didasarkan pada *affect*, *loyalty*, *contribution*, dan *professional respect* (Liden & Maslyn, 1998).

Tabel 12 Deskriptif Variabel *Leader-Member Exchange*

No	Pernyataan	Mean
M1.	Saya sangat menyukai pemimpin saya sebagai seorang pribadi, bukan hanya sebagai atasan di tempat kerja.	4,564
M2.	Pemimpin saya adalah pribadi yang menyenangkan untuk diajak berinteraksi secara personal.	4,355
M3.	Pemimpin saya sangat menyenangkan untuk diajak bekerja sama.	4,418
M4.	Pemimpin saya bersedia membela tindakan kerja saya kepada atasan yang lebih tinggi meskipun informasi yang dimilikinya belum sepenuhnya lengkap.	4,355

M5.	Pemimpin saya akan membela saya apabila saya mendapatkan kritik atau penilaian yang kurang adil dari orang lain di tempat kerja.	4,555
M6.	Pemimpin saya cenderung membela saya di hadapan rekan kerja lain apabila saya melakukan kesalahan yang tidak disengaja.	4,327
M7.	Saya bersedia melakukan pekerjaan yang berada di luar tugas formal saya apabila diminta oleh pemimpin.	4,427
M8.	Saya bersedia melakukan upaya ekstra, melampaui yang biasanya diperlukan, untuk mendukung kepentingan kelompok kerja saya.	4,373
M9.	Saya tidak keberatan bekerja sebaik mungkin untuk pemimpin saya.	4,364
M10.	Saya terkesan dengan pengetahuan pemimpin saya tentang pekerjaannya.	4,318
M11.	Saya menghormati pengetahuan dan kompetensi pemimpin saya dalam bekerja.	4,100
M12.	Saya mengagumi keterampilan profesional pemimpin saya dalam menjalankan pekerjaannya.	4,382

Hasil nilai *mean* pada setiap pernyataan dapat diinterpretasikan bahwa kualitas hubungan antara pemimpin dan karyawan menunjukkan kecenderungan persepsi yang positif. Kondisi ini terlihat dari seluruh nilai *mean* yang berada di atas 4,1, menunjukkan tingkat persetujuan responden yang berlangsung positif terhadap aspek hubungan kerja dengan pemimpin. Nilai *mean* tertinggi terdapat pada pernyataan M1 (4,564), yang menunjukkan bahwa responden tidak hanya menyukai pemimpin sebagai atasan, tetapi juga sebagai pribadi. Responden juga menilai bahwa pemimpin menyenangkan untuk diajak bekerja sama dan berinteraksi secara personal, serta memiliki sikap mendukung terhadap karyawan dalam berbagai situasi kerja. Aspek karyawan mencerminkan adanya komitmen dan loyalitas yang tinggi, yang tercermin dari kesediaan untuk melakukan pekerjaan di luar tugas formal serta memberikan upaya ekstra demi kepentingan kelompok kerja. Responden juga menunjukkan penghargaan terhadap kompetensi dan pengetahuan pemimpin, meskipun indikator terkait penghormatan terhadap kompetensi (M11) memiliki nilai *mean* yang relatif lebih rendah dibandingkan indikator lainnya. Rangkaian hasil ini menunjukkan bahwa hubungan pemimpin dan karyawan ditandai oleh kepercayaan, dukungan timbal balik, serta rasa hormat profesional, yang dapat memperkuat kerja sama dan efektivitas kerja dalam organisasi.

Hasil Uji Structural Model (Inner Model)

Hasil model pengukuran yang memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas memberikan dasar untuk melakukan pengujian **model struktural (inner model)** untuk mengetahui hubungan antar variabel dalam penelitian.

Evaluasi model struktural dilakukan dengan melihat nilai **R-Square**, **path coefficient**, dan **uji hipotesis menggunakan bootstrapping** (Hair et al., 2019).

1) Nilai R-Square

Nilai **R-Square** digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.

Tabel 14 Nilai R²

	R-Square	R-square adjusted
Kreativitas Karyawan	0,624	0,617
Leader-Member Exchange	0,534	0,529

Perolehan nilai R-Square sebesar **0,624** menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik dan LMX secara bersama-sama mampu menjelaskan **62,4% variasi kreativitas karyawan**.

Nilai R-Square sebesar **0,534** menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan otentik mampu menjelaskan **53,4% variasi leader-member exchange**, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian.

Hasil Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan *bootstrapping dalam metode Partial Least Squares (PLS)* dengan melihat nilai *path coefficient, t-statistic, dan p-value*.

Hipotesis dinyatakan **diterima apabila nilai t-statistic > 1,96 dan p-value < 0,05** (Hair et al., 2019).

Tabel 15 Hasil Pengujian Hipotesis

Koefisien Jalur	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T-statistic	p-values	Ket.
X -> Y	0,131	0,130	0,089	1,471	0,141	Tidak Didukung
X -> M -> Y	0,503	0,510	0,068	7,379	0,000	Didukung

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kreativitas karyawan hotel di Bandar Lampung. Koefisien jalur positif sebesar 0,131 dengan T-statistic 1,471 (< 1,96) serta p-value 0,141 (> 0,05) membuktikan pengaruh langsung tersebut belum cukup kuat. Hipotesis pertama (H₁) dinyatakan tidak didukung.

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan kepemimpinan otentik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan melalui mediasi *leader-member exchange*. Koefisien jalur sebesar 0,503 didukung nilai T-statistic 7,379 dan p-value 0,000 mengonfirmasi peran mediasi tersebut. Kualitas hubungan pemimpin-karyawan melalui LMX menjadi faktor kunci dalam pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kreativitas karyawan hotel di Bandar Lampung. Hipotesis kedua (H₂) mengenai peran mediasi dinyatakan didukung secara statistik.

Kepemimpinan Otentik Berpengaruh Positif tetapi Tidak Signifikan terhadap Kreativitas Karyawan Hotel di Bandar Lampung

Data penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik memiliki pengaruh positif terhadap kreativitas karyawan, namun pengaruh tersebut tidak mencapai tingkat signifikansi statistik. Hasil analisis menunjukkan koefisien jalur

sebesar 0,131, yang mengindikasikan adanya kecenderungan hubungan positif. Perolehan nilai *T-statistic* sebesar 1,471 nyatanya masih berada di bawah nilai kritis 1,96, dengan *p-value* sebesar 0,141 yang lebih besar dari batas signifikansi 0,05. Temuan ini menunjukkan bahwa karakteristik kepemimpinan otentik seperti kejujuran, integritas, dan konsistensi nilai memang dapat memberikan stimulus awal bagi munculnya perilaku kreatif karyawan, tetapi pengaruhnya belum cukup kuat untuk menghasilkan dampak yang signifikan secara mandiri dalam konteks organisasi hotel berbintang empat di Bandar Lampung.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberadaan pemimpin yang otentik belum tentu secara otomatis mendorong karyawan untuk secara aktif mengusulkan inovasi layanan ataupun melakukan perbaikan prosedur kerja. Neider & Schriesheim (2011) menjelaskan fenomena ini melalui konsep kepemimpinan otentik sebagai *root concept* atau konsep dasar yang menjadi fondasi bagi berbagai gaya kepemimpinan positif lainnya. Kedudukan kepemimpinan otentik yang bersifat fundamental menyebabkan pengaruh terhadap berbagai luaran organisasi, termasuk kreativitas sering kali muncul secara tidak langsung melalui mekanisme hubungan kerja dan proses psikologis dalam organisasi. Kesadaran diri (*self-awareness*) dan integritas moral pemimpin akan memberikan dampak yang berbeda tergantung pada bagaimana karyawan menafsirkan dan merasakan nilai-nilai tersebut dalam interaksi kerja sehari-hari.

Dimensi kepemimpinan otentik seperti *relational transparency* dan *balanced processing* menjadi faktor penting dalam menentukan apakah nilai-nilai kepemimpinan tersebut mampu mendorong keberanian karyawan untuk mengambil risiko kreatif. Tanpa adanya komunikasi terbuka serta pertimbangan informasi secara seimbang dalam proses pengambilan keputusan, kepemimpinan otentik dapat dipersepsikan hanya sebagai karakter pribadi pemimpin yang baik, tetapi belum tentu mampu memicu keberanian karyawan untuk bereksperimen dengan ide baru. Yikilmaz & Sürücü (2023) menegaskan bahwa kreativitas merupakan proses yang penuh ketidakpastian, sehingga tidak dapat berkembang secara optimal hanya melalui dukungan pemimpin yang bersifat umum tanpa adanya fondasi hubungan interpersonal yang kuat.

Karakteristik industri perhotelan juga turut memengaruhi dinamika tersebut. Wong & Ladkin (2008) menjelaskan bahwa kreativitas karyawan dalam sektor perhotelan sering kali dibatasi oleh faktor struktural seperti tingginya beban kerja serta penerapan standar operasional prosedur (SOP) yang ketat. Kondisi seperti ini membuat karyawan cenderung memprioritaskan efisiensi layanan dan kepatuhan terhadap prosedur dibandingkan mencoba pendekatan baru yang berpotensi menimbulkan risiko. Hal serupa juga terlihat pada karyawan hotel berbintang empat di Bandar Lampung, di mana budaya kerja yang menekankan konsistensi layanan menyebabkan kecenderungan untuk menghindari risiko kreatif (*risk-taking*). Keterbatasan otonomi kerja serta dominasi rutinitas operasional menjadikan kepemimpinan otentik belum mampu secara langsung mendorong kreativitas karyawan secara signifikan.

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik memiliki arah pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kreativitas

karyawan hotel di Bandar Lampung. Temuan ini menunjukkan bahwa nilai-nilai kepemimpinan otentik memerlukan dukungan faktor lain, terutama kualitas hubungan kerja dan lingkungan organisasi yang kondusif, agar dapat teraktualisasi secara optimal dalam bentuk perilaku kreatif karyawan. Hipotesis pertama (H_1) yang menyatakan bahwa kepemimpinan otentik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan hotel di Bandar Lampung dinyatakan tidak didukung dalam penelitian ini.

Leader-Member Exchange (LMX) Memediasi secara Positif dan Signifikan Pengaruh Kepemimpinan Otentik terhadap Kreativitas Karyawan Hotel di Bandar Lampung

Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa *Leader-Member Exchange* (LMX) memiliki peran yang sangat penting dalam menjembatani hubungan antara kepemimpinan otentik dan kreativitas karyawan. Analisis statistik menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,503 dengan *T-statistic* sebesar 7,379 ($\geq 1,96$) serta *p-value* sebesar 0,000 ($\leq 0,05$). Hasil ini menegaskan bahwa jalur mediasi tersebut signifikan secara statistik, sehingga kualitas hubungan antara atasan dan bawahan menjadi mekanisme utama yang memungkinkan nilai-nilai kepemimpinan otentik diterjemahkan ke dalam perilaku kreatif karyawan.

Landasan teoretis, Liden & Maslyn (1998) menjelaskan bahwa LMX merupakan hubungan kerja multidimensional yang mencakup unsur *affect* (kasih sayang), *loyalty* (loyalitas), *contribution* (kontribusi), dan *professional respect* (penghormatan profesional). Dimensi kontribusi memiliki relevansi tinggi dalam operasional hotel karena mendorong karyawan untuk bekerja melampaui deskripsi tugas formal mereka (*extra-role behavior*). Hubungan kerja yang berkualitas tinggi membuat karyawan merasa menjadi bagian penting dari organisasi sehingga mereka terdorong untuk berkontribusi secara lebih aktif, termasuk dalam memberikan ide dan solusi kreatif bagi peningkatan kualitas layanan.

Dimensi loyalitas dan *affect* dalam hubungan LMX menciptakan rasa aman secara psikologis bagi karyawan. Kondisi ini menjadi faktor penting dalam proses kreativitas karena karyawan merasa lebih percaya diri untuk menyampaikan ide baru tanpa takut mendapatkan konsekuensi negatif apabila ide tersebut tidak berhasil. Liden & Maslyn (1998) juga menegaskan bahwa hubungan timbal balik yang kuat antara pemimpin dan bawahan memungkinkan adanya toleransi terhadap kesalahan selama proses eksplorasi ide. Keberadaan dukungan tersebut mendorong karyawan untuk melakukan eksperimen kreatif secara lebih bebas dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan.

Temuan penelitian ini juga sejalan dengan pandangan Yıkmaz & Sürücü (2023) yang menempatkan LMX sebagai salah satu mekanisme mediasi paling efektif dalam menjelaskan bagaimana kepemimpinan otentik mampu memicu kreativitas karyawan. Pembentukan hubungan kerja yang dilandasi kepercayaan, komunikasi terbuka, dan dukungan timbal balik, nilai-nilai kejujuran serta integritas pemimpin dapat diterjemahkan menjadi bentuk dukungan nyata seperti pemberian informasi, bimbingan, serta otonomi kerja yang lebih besar. Kondisi ini pada akhirnya menciptakan iklim kerja yang kolaboratif dan kondusif bagi berkembangnya kreativitas karyawan.

Konteks hotel berbintang empat di Bandar Lampung menunjukkan karyawan yang merasakan kualitas hubungan LMX yang tinggi cenderung lebih berani mengemukakan ide inovatif karena mereka meyakini bahwa pemimpin tidak hanya menilai hasil kerja secara transaksional, tetapi juga memberikan dukungan profesional serta perhatian personal. Hubungan kerja yang harmonis tersebut pada akhirnya mampu meningkatkan motivasi kerja, kualitas pelayanan, serta reputasi organisasi hotel secara keseluruhan.

Hasil pengujian hipotesis kedua memberikan simpulan bahwa *Leader-Member Exchange* (LMX) secara signifikan memediasi hubungan antara kepemimpinan otentik dan kreativitas karyawan hotel di Bandar Lampung. Kontribusi nilai-nilai kejujuran, integritas, dan ketulusan yang dimiliki pemimpin dapat teraktualisasi menjadi perilaku kreatif karyawan melalui kualitas hubungan kerja yang dilandasi kepercayaan dan dukungan timbal balik. Hipotesis kedua (H₂) yang menyatakan bahwa *Leader-Member Exchange* (LMX) memediasi secara positif dan signifikan pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kreativitas karyawan hotel di Bandar Lampung dinyatakan didukung dalam penelitian ini.

SIMPULAN

Hasil penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kreativitas karyawan dengan *leader-member exchange* sebagai mediator pada karyawan hotel di Bandar Lampung menunjukkan bahwa tidak semua hipotesis penelitian didukung. Temuan penelitian memperlihatkan bahwa kepemimpinan otentik memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kreativitas karyawan hotel di Bandar Lampung, sehingga hipotesis pertama tidak didukung. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan otentik oleh pemimpin cenderung diikuti oleh peningkatan kreativitas karyawan, namun pengaruh tersebut belum cukup kuat secara statistik untuk menunjukkan hubungan yang nyata. Hasil temuan *leader-member exchange* terbukti memediasi secara positif dan signifikan pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kreativitas karyawan hotel di Bandar Lampung, sehingga hipotesis kedua didukung. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik akan lebih efektif meningkatkan kreativitas karyawan apabila disertai dengan kualitas hubungan kerja yang baik, ditandai oleh kepercayaan, komunikasi terbuka, dan interaksi positif antara pemimpin dan karyawan.

DAFTAR RUJUKAN

- AlKayid, K., Selem, K. M., Shehata, A. E., & Tan, C. C. (2023). Leader vision, organizational inertia and service hotel employee creativity: Role of knowledge-donating. *Current Psychology*, 42(4), 3382–3394. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-02743-6>
- Almutairi, M., Timmins, F., Wise, P. Y., Stokes, D., & Alharbi, T. A. F. (2025). Authentic leadership – A concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 81(4), 1775–1793. <https://doi.org/10.1111/jan.16496>
- Amoozegar, A., Eshwode, O. E., Yujiao, W., Pee, W. H., Ismaeil, A., Yadav, M., & Harun, M. T. (2025). Employee creativity and innovation in higher education

-
- institutions: Applying the dynamic componential model of creativity and innovation. *Frontiers in Psychology*, 16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1614751>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung. (2023). *Jumlah akomodasi, kamar, dan tempat tidur di Provinsi Lampung tahun 2023*.
- Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung. (2025). *Tingkat penghunian kamar (TPK) hotel berbintang di Provinsi Lampung pada Maret 2025*.
- Banks, G. C., Dionne, S. D., Mast, M. S., & Sayama, H. (2022). Leadership in the digital era: A review of who, what, when, where, and why. *The Leadership Quarterly*, 33(5). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101634>
- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, 5(1), 3–5. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>
- Bunjak, A., Lord, R. G., & Acton, B. P. (2024). Rethinking authentic leadership: An alternative approach based on dynamic processes of active identity, self-regulation, and ironic processes of mental control. *Journal of Management and Organization*, 30(6), 1669–1698. <https://doi.org/10.1017/jmo.2024.69>
- Černe, M., Jaklič, M., & Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63–85. <https://doi.org/10.1177/1742715012455130>
- Du, J., Ma, E., Lin, X., & Wang, Y. C. (2022). Authentic leadership and engaging employees: A moderated mediation model of leader-member exchange and power distance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 63(4), 479–489. <https://doi.org/10.1177/19389655211033540>
- Elidemir, S. N., Ozturen, A., & Bayighomog, S. W. (2020). Innovative behaviors, employee creativity, and sustainable competitive advantage: A moderated mediation. *Sustainability*, 12(8). <https://doi.org/10.3390/SU12083295>
- Estel, V., Schulte, E. M., Spurk, D., & Kauffeld, S. (2019). LMX differentiation is good for some and bad for others: A multilevel analysis of effects of LMX differentiation in innovation teams. *Cogent Psychology*, 6(1). <https://doi.org/10.1080/23311908.2019.1614306>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis*. Pearson Education Limited.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A classroom companion*.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). Rethinking some of the rethinking of partial least squares. *European Journal of Marketing*, 53(4), 566–584. <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2018-0665>
-

-
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373–394. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.002>
- Imam, H., Naqvi, M. B., Naqvi, S. A., & Chambel, M. J. (2020). Authentic leadership: Unleashing employee creativity through empowerment and commitment to the supervisor. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(6), 847–864. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2019-0203>
- Jen Lee, C., Huang, S. Y. B., Chang, T., & Lee, S. C. (2020). Is authentic leadership always good for employers? A perspective of time management. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.550711>
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2008). Could HRM support organizational innovation? *International Journal of Human Resource Management*, 19(7), 1208–1221. <https://doi.org/10.1080/09585190802109952>
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior.
- Kleynhans, D. J., Heyns, M. M., & Stander, M. W. (2022). Authentic leadership and flourishing: Do trust in the organization and organizational support matter during times of uncertainty? *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.955300>
- Kurniawanti, I. A., Zain, D., Thoyib, A., & Rahayu, M. (2023). Knowledge hiding and individual task performance: The role of individual creativity as mediator. *Heliyon*, 9(11). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21035>
- Liao, S. H., Chen, C. C., & Hu, D. C. (2018). The role of knowledge sharing and LMX to enhance employee creativity in theme park work team: A case study of Taiwan. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(5), 2343–2359. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2016-0522>
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43–72. <https://doi.org/10.1177/014920639802400105>
- Lim, W. M., Aggarwal, A., Singh, V., & Gopal, R. (2025). Leader-member exchange and service-oriented organizational citizenship behavior: A mediation-moderation model of employee envy and psychological empowerment among hotel frontline employees. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 26(4), 763–792. <https://doi.org/10.1080/15256480.2024.2364326>
- Lindner, J. R., & Lindner, N. (2024). Interpreting Likert type, summated, unidimensional, and attitudinal scales: I neither agree nor disagree, Likert or not. *Advancements in Agricultural Development*, 5(2), 152–163. <https://doi.org/10.37433/aad.v5i2.351>
- Malik, N., Dhar, R. L., & Handa, S. C. (2016). Authentic leadership and its impact on creativity of nursing staff: A cross-sectional questionnaire survey of Indian nurses and their supervisors. *International Journal of Nursing Studies*, 63, 28–36. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2016.08.004>
-

-
- Michie, S., & Gooty, J. (2005). Values, emotions, and authenticity: Will the real leader please stand up? *The Leadership Quarterly*, 16(3), 441–457. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.006>
- Mubarak, F., & Noor, A. (2018). Effect of authentic leadership on employee creativity in project-based organizations with the mediating roles of work engagement and psychological empowerment. *Cogent Business and Management*, 5(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1429348>
- Neider, L. L., & Schriesheim, C. A. (2011). The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1146–1164. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.008>
- Ngo, L. V., Nguyen, N. P., Lee, J., & Andonopoulos, V. (2020). Mindfulness and job performance: Does creativity matter? *Australasian Marketing Journal*, 28(3), 117–123. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.12.003>
- Niu, W., Yuan, Q., Qian, S., & Liu, Z. (2018). Authentic leadership and employee job behaviors: The mediating role of relational and organizational identification and the moderating role of LMX. *Current Psychology*, 37(4), 982–994. <https://doi.org/10.1007/s12144-018-9937-0>
- Park, S., & Jo, S. J. (2018). The impact of proactivity, leader-member exchange, and climate for innovation on innovative behavior in the Korean government sector. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(1), 130–149. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2016-0216>
- Prieto, I. M., & Pérez-Santana, M. P. (2014). Managing innovative work behavior: The role of human resource practices. *Personnel Review*, 43(2), 184–208. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2012-0199>
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Pina e Cunha, M. (2014). Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship. *Journal of Business Research*, 67(2), 200–210. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.10.003>
- Ribeiro, N., Duarte, A. P., Filipe, R., & Torres de Oliveira, R. (2020). How authentic leadership promotes individual creativity: The mediating role of affective commitment. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 27(2), 189–202. <https://doi.org/10.1177/1548051819842796>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). Wiley.
- Semedo, A. S. D., Coelho, A. F. M., & Ribeiro, N. M. P. (2016). Effects of authentic leadership, affective commitment and job resourcefulness on employees' creativity and individual performance. *Leadership and Organization Development Journal*, 37(8), 1038–1055. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2015-0029>
- Silva, V. H., Duarte, A. P., & Oliveira, J. P. (2023). How does authentic leadership boost work engagement? Exploring the mediating role of work meaningfulness and work-family enrichment. *Administrative Sciences*, 13(10). <https://doi.org/10.3390/admsci13100219>
- Sumanth, J. J., Černe, M., Hannah, S. T., & Škerlavaj, M. (2023). Fueling the creative spark: How authentic leadership and LMX foster employees' proactive

- orientation and creativity. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 30(3), 356–374. <https://doi.org/10.1177/15480518231180064>
- Tierney, P., Farmer, S. M., Barton, W. F., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*.
- Valentine, S., Godkin, L., Fleischman, G. M., & Kidwell, R. (2011). Corporate ethical values, group creativity, job satisfaction and turnover intention: The impact of work context on work response. *Journal of Business Ethics*, 98(3), 353–372. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0554-6>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Wang, D., Gan, C., & Wu, C. (2016). LMX and employee voice: A moderated mediation model of psychological empowerment and role clarity. *Personnel Review*, 45(3), 605–615. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2014-0255>
- Wong, S. C. K., & Ladkin, A. (2008). Exploring the relationship between employee creativity and job-related motivators in the Hong Kong hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 426–437. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.01.001>
- Yıkılmaz, I., & Sürücü, L. (2023). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between authentic leadership and employee creativity. *Journal of Management and Organization*, 29(1), 159–172. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.23>
- Zhang, L., Chen, L., & Zhao, N. (2016). Effects of work stressors on desire for organizational construction: The moderating role of leader-member exchange. *Journal of Management and Organization*, 22(3), 367–387. <https://doi.org/10.1017/jmo.2015.40>
- Zhou, X., Rasool, S. F., Yang, J., & Asghar, M. Z. (2021). Exploring the relationship between despotic leadership and job satisfaction: The role of self-efficacy and leader-member exchange. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10). <https://doi.org/10.3390/ijerph18105307>