

Ethical Leadership Cultivates Innovative Work Behaviors In Employees Work Engagement

James^a, Adi Rahmat^{a*}, Agus Seswandi^a

^a Magister Manajemen, Pascasarjana, Universitas Lancang Kuning, Indonesia.

ABSTRAK

Studi ini menguji hubungan antara kepemimpinan etis, perilaku kerja inovatif, dan keterlibatan kerja karyawan. Kepemimpinan etis ditandai oleh pemimpin yang menunjukkan integritas, keadilan, dan pengambilan keputusan yang etis, yang pada gilirannya mempengaruhi perilaku dan sikap karyawan di tempat kerja. Temuan penelitian menunjukkan adanya hubungan positif antara kepemimpinan etis dan perilaku kerja inovatif. Karyawan yang memandang pemimpin mereka sebagai teladan etis lebih cenderung terlibat dalam pemecahan masalah kreatif, berbagi pengetahuan, dan mengambil inisiatif proaktif. Selain itu, penelitian ini mengungkapkan bahwa keterlibatan kerja karyawan memediasi hubungan antara kepemimpinan etis dan perilaku kerja inovatif. Keterlibatan kerja merujuk pada tingkat antusiasme, dedikasi, dan keterikatan yang dialami karyawan dalam pekerjaannya. Pemimpin etis yang menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan inklusif menginspirasi tingkat keterlibatan kerja yang lebih tinggi, yang pada gilirannya mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku kerja inovatif. Temuan ini memiliki implikasi signifikan bagi organisasi yang ingin meningkatkan kreativitas, kolaborasi, dan kinerja organisasi. Organisasi dapat mengembangkan kepemimpinan etis dengan mengimplementasikan program pelatihan, mempromosikan nilai-nilai etis, dan memberikan kesempatan kepada para pemimpin untuk mengembangkan keterampilan pengambilan keputusan yang etis. Dengan melakukannya, organisasi dapat membentuk budaya yang mendorong keterlibatan kerja karyawan dan merangsang perilaku kerja inovatif, yang pada akhirnya akan meningkatkan hasil organisasi secara keseluruhan. Secara keseluruhan, studi ini menyoroti pentingnya kepemimpinan etis dalam membentuk perilaku kerja inovatif dan keterlibatan kerja karyawan. Hal ini menekankan peran pemimpin dalam membentuk budaya organisasi dan menciptakan lingkungan yang merangsang kreativitas, kolaborasi, dan perbaikan berkelanjutan.

ARTIKEL HISTORI

Received 1 Agustus 2023
Revised 20 Agustus 2023
Accepted 31 Agustus 2023

KATA KUNCI

Kepemimpinan etis, Perilaku kerja inovatif, Keterlibatan kerja karyawan

Pendahuluan

Faktor penting dalam menentukan keunggulan kompetitif organisasi dan mempertahankan pertumbuhan berkelanjutan adalah perilaku kerja inovatif karyawan (Ahmad, I., Gao, Y., Su, F. and Khan, 2023). Karena meningkatnya persaingan global, ekspektasi pelanggan, dan lingkungan bisnis yang sangat dinamis, organisasi perlu mengembangkan inovasi untuk memenuhi isu dan tantangan yang muncul (Ahmad, I., Gao, Y., Su, F. and Khan, 2023).

(Lasisi et al., 2020) menekankan bahwa organisasi yang sukses harus inovatif dan kreatif dan menyatakan bahwa karyawan adalah pendorong utama inovasi dan kreativitas, dan mereka akan memimpin organisasi menuju keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Ketika karyawan

* CORRESPONDING AUTHOR. Email: adirahmat@unilak.ac.id

inovatif, organisasi akan lebih mampu memenuhi perubahan kebutuhan pelanggannya, dan perilaku kerja inovatif mereka yang terus-menerus juga memberikan manfaat jangka panjang bagi organisasi (Stoffers et al., 2020). Di sisi lain, penelitian (Daniel Kindström, Christian Kowalkowski, Erik Sandberg, 2013) menekankan bahwa organisasi perlu terus melakukan inovasi layanannya agar dapat bertahan dan tumbuh dalam persaingan bisnis yang ketat saat ini. Lebih lanjut, organisasi jasa telah memainkan peran penting dalam berkembangnya negara-negara berkembang. Namun, meskipun pentingnya inovasi organisasi jasa telah diakui oleh para sarjana dan praktisi, inovasi dalam organisasi jasa di negara berkembang belum menarik banyak perhatian penelitian dari akademisi. Oleh karena itu, inovasi yang efektif dalam organisasi jasa menjadi perhatian utama untuk menyediakan alat kompetitif dalam lingkungan bisnis yang sangat dinamis.

Dalam konteks Aparatur Sipil Negara (ASN), di mana pelayanan publik yang efektif dan inovatif sangat penting, kepemimpinan yang beretika memainkan peran yang krusial dalam menumbuhkan perilaku kerja yang inovatif dan meningkatkan keterlibatan kerja karyawan. Etika kepemimpinan melibatkan keputusan yang adil, transparansi, integritas, dan tanggung jawab dalam menjalankan tugas kepemimpinan di sektor publik.

Aparatur sipil negara bertanggung jawab atas penyediaan pelayanan publik yang efisien, efektif, dan responsif kepada masyarakat. Dalam dunia yang semakin kompleks dan berubah dengan cepat, inovasi menjadi kunci untuk menghadapi tantangan dan memenuhi kebutuhan masyarakat yang beragam. Perilaku kerja inovatif di antara ASN melibatkan kemampuan untuk menghasilkan ide-ide baru, menemukan solusi kreatif, dan beradaptasi dengan perubahan yang terjadi.

Kepemimpinan yang beretika dapat memberikan landasan yang kuat untuk mengembangkan budaya kerja yang mendukung inovasi di kalangan ASN. Ketika pemimpin ASN bertindak dengan integritas, kejujuran, dan keadilan, mereka menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa didukung dan termotivasi untuk berkontribusi secara inovatif. Etika kepemimpinan yang kuat menciptakan kepercayaan antara pemimpin dan bawahan, memfasilitasi komunikasi yang terbuka, dan mendorong partisipasi aktif ASN dalam mengembangkan solusi inovatif. Selain itu, keterlibatan kerja karyawan juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan perilaku kerja inovatif di kalangan ASN. Keterlibatan kerja mencerminkan tingkat keterikatan emosional, kognitif, dan perilaku karyawan terhadap pekerjaan mereka dan organisasi. Karyawan yang merasa terlibat secara aktif dalam pekerjaan mereka cenderung memiliki motivasi yang tinggi, rasa tanggung jawab yang kuat, dan komitmen yang lebih besar terhadap keberhasilan organisasi. Keterlibatan kerja yang tinggi memberikan dasar yang kokoh bagi ASN untuk menghasilkan ide-ide inovatif dan berpartisipasi dalam proses perubahan yang diperlukan.

Namun, meskipun pentingnya kepemimpinan yang beretika dan keterlibatan kerja dalam meningkatkan perilaku kerja inovatif di kalangan ASN, penelitian yang memfokuskan pada hubungan ini masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan pengetahuan ini dengan menginvestigasi bagaimana kepemimpinan yang beretika dapat menumbuhkan perilaku kerja inovatif dalam konteks keterlibatan kerja karyawan di kalangan ASN. Penelitian sebelumnya telah mengidentifikasi kepemimpinan sebagai sumber utama dalam mendorong perilaku kerja inovatif di kalangan karyawan (Wen et al., 2021). Dengan seringnya pecahnya skandal perusahaan global, para ilmuwan telah mengalihkan perhatian

mereka pada etika perusahaan dan tanggung jawab sosial, menuntut perilaku yang lebih etis dari para pemimpin dibandingkan sebelumnya (Wen et al., 2021). Dengan latar belakang ini, kepemimpinan etis telah menjadi fokus perhatian, Kepemimpinan etis didefinisikan sebagai “penunjukan perilaku yang sesuai secara normatif melalui tindakan pribadi dan hubungan antarpribadi, dan promosi perilaku tersebut kepada pengikut” (Wen et al., 2021) Teori pertukaran sosial memberikan landasan teori mengenai hubungan antara kepemimpinan etis dan perilaku kerja inovatif]. Menurut pandangan teori pertukaran sosial, keadilan, kepercayaan, dan keadilan pemimpin terhadap pengikutnya dapat membawa pengalaman psikologis yang luar biasa bagi individu dan membuat karyawan mengalami lebih banyak makna dalam pekerjaan. Sebagai imbalannya, karyawan mengembangkan rasa tanggung jawab yang kuat dan secara sukarela akan mencurahkan energinya untuk aktivitas yang lebih inovatif bagi organisasi. Oleh karena itu, teori pertukaran sosial digunakan dalam penelitian ini untuk menjelaskan mekanisme pengaruh antara kepemimpinan etis dengan perilaku kerja inovatif karyawan.

Semakin banyak penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan etis memiliki dampak signifikan terhadap sikap dan perilaku kerja karyawan, seperti memprediksi kepuasan kerja secara efektif, komitmen organisasi, perilaku etis, penyembunyian pengetahuan, berbagi pengetahuan, kesejahteraan psikologis, dan kewarganegaraan lingkungan organisasi. Seperti disebutkan di atas, dengan menekankan pentingnya perilaku inovatif, penelitian ini menyelidiki dan memverifikasi model penelitian yang mengarah pada perilaku inovatif anggota organisasi. Perilaku inovasi diartikan sebagai bagaimana anggota organisasi memanfaatkan ide-ide baru untuk meningkatkan efisiensi kerja (Wen et al., 2021). Oleh karena itu, perlu ditelusuri proses peningkatan tingkat perilaku inovatif. Meskipun penelitian-penelitian sebelumnya telah mengeksplorasi variabel-variabel yang dapat mempengaruhi inovasi, namun penelitian ini menekankan pentingnya kepemimpinan etis yang diharapkan dapat meningkatkan perilaku inovatif. Kepemimpinan etis didefinisikan sebagai sistem nilai, pengambilan keputusan, proses pengaruh, dan sikap pemimpin, dan bagaimana atribut ini berdampak pada perilaku anggota organisasi (Rathore & Singh, 2018). Kepemimpinan etis mengacu pada praktik sosial di mana penilaian profesional dilakukan secara mandiri, dan kepemimpinan etis terdiri dari tiga dimensi: keadilan, kepedulian, dan kritik (Rathore & Singh, 2018).

Pemimpin yang etis memperhatikan empat kesadaran etis, yaitu (a) perspektif berbagai pemangku kepentingan, (b) jangka panjang, bukan hanya jangka pendek, (c) melayani kebaikan yang lebih besar, dan (d) sarana, bukan sekadar tujuan.(Rathore & Singh, 2018). Perilaku pemimpin etis didefinisikan sebagai perilaku pemberi isyarat pemimpin yang menargetkan pengikut individu, klien, atau sekelompok pengikut yang terdiri dari pemberlakuan nilai-nilai prososial yang dikombinasikan dengan ekspresi emosi moral (Banks et al., 2021). mengemukakan bahwa teori pertukaran sosial (Wen et al., 2021) memberikan dasar bagi hubungan antara kepemimpinan etis dan perilaku kerja inovatif. Pengakuan hubungan pertukaran sosial oleh anggota organisasi ditingkatkan melalui keputusan pemimpin yang beretika dan adil, yang mengarah Oleh karena itu, kepemimpinan etis merupakan elemen positif yang memfasilitasi perilaku inovatif.

Namun, penelitian tentang peran kepemimpinan etis dalam mempengaruhi kinerja tugas bawahan, khususnya perilaku kerja inovatif, relatif terbatas. Selain itu, sebagian besar penelitian berfokus pada dampak pemimpin etis terhadap kreativitas karyawan (Kalyar et al., 2020),

sementara jarang yang berteori tentang dampaknya terhadap perilaku inovatif. Meskipun (Wen et al., 2021) telah mengungkapkan bahwa kepemimpinan etis berhubungan positif dengan perilaku kerja inovatif karyawan, seperti dicatat oleh (Ahmad, I., Gao, Y., Su, F. and Khan, 2023), terdapat sedikit penelitian mengenai mekanisme internal dan kondisi batas hubungan ini. (Demirtas et al., 2017) menyerukan eksplorasi lebih lanjut terhadap mediator potensial yang dapat menghubungkan perilaku pemimpin etis dengan hasil dari perilaku pengikut. Berdasarkan argumen ini, diyakini bahwa ada dua variabel mediasi utama yang akan mengarah pada peningkatan perilaku inovasi karyawan yang dipicu oleh kepemimpinan etis.

Melihat pada teori pembelajaran sosial dan teori pertukaran sosial, keselamatan psikologis dan keterlibatan kerja diusulkan sebagai mekanisme penting untuk hubungan positif antara kepemimpinan etis dan perilaku kerja inovatif karyawan untuk mengisi kesenjangan penelitian saat ini. Teori pembelajaran sosial mengemukakan bahwa pemimpin etis dapat mempengaruhi perilaku pengikutnya melalui role model, dan pengikut juga mempelajari dan meniru perilaku pemimpin di lingkungan. Secara khusus, kualitas moral yang kuat yang dimiliki oleh pemimpin etis (seperti tanggung jawab, kepedulian terhadap orang lain, kejujuran, dan keadilan) akan menjadi teladan bagi para pengikutnya. Pengikut belajar dari perkataan dan tindakan pemimpin etis dan menerapkan perilaku etis yang diamati kepada rekan kerja mereka. Artinya, pemimpin etis mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan melalui kualitas mereka sendiri, sehingga menciptakan suasana saling menghormati dan percaya.

Tinjauan Pustaka

Teori Pertukaran Sosial

Penelitian ini didasarkan pada teori pertukaran sosial yang dikemukakan oleh Blau pada tahun 1964. Teori pertukaran sosial menjelaskan interaksi saling melengkapi antara individu karyawan. Hubungan pertukaran dengan orang lain memberikan imbalan bagi setiap individu. Teori ini mengidentifikasi hubungan timbal balik antara perilaku individu dan lingkungan yang saling mempengaruhi.

Teori pertukaran sosial memiliki pendekatan ekologis yang mengakui pengaruh lingkungan terhadap perilaku individu dan sebaliknya (Mighfar, 2015). Teori ini menjadi dasar dari teori pertukaran yang dikenal sebagai behaviorisme, di mana hubungan tersebut menjadi dasar dari kondisi operan (Ritzer, George, & Douglas, 2004) dalam (Mighfar, 2015). Perspektif Pertukaran Sosial berpendapat bahwa individu mengevaluasi nilai keseluruhan dari sebuah hubungan dengan mengurangi pengorbanan yang mereka lakukan dari imbalan yang mereka terima (Mighfar, 2015). Menurut Homans, prinsip dasar pertukaran sosial adalah "*distributive justice*" - aturan yang menyatakan bahwa imbalan harus sebanding dengan investasi.

Kepemimpinan Etis (*Ethical Leadership*)

Kepemimpinan yang etis melibatkan perilaku pemimpin yang didasarkan pada norma-norma etika, menyampaikan pesan etis yang jelas, menetapkan standar etika yang terdefinisi dengan baik, dan merumuskan regulasi mengenai perilaku etis bagi para pengikut. Pemimpin juga mengikuti prinsip etis dalam proses pengambilan keputusan dan menciptakan mekanisme pengawasan bagi para pengikut (Brown et al., 2005). Perilaku etis merupakan komponen penting dalam kepemimpinan dan pengembangan etika, yang berkontribusi pada perkembangan

individu sebagai pemimpin dan memberikan pelayanan yang etis kepada masyarakat luas sebagai panduan (Binawa, 2015).

Menurut Gea (2014), kepemimpinan etis merujuk pada penggunaan pertimbangan etis sebagai dasar untuk pengambilan keputusan atau tindakan seseorang. Ketika membangun sebuah bisnis, misalnya, pertimbangan tidak hanya berfokus pada keuntungan yang dapat diperoleh dari ekspansi bisnis tersebut. Dampak dari ekspansi bisnis terhadap berbagai pihak, terutama masyarakat setempat, harus dipertimbangkan dan menjadi landasan untuk pengambilan keputusan. Tindakan yang tidak etis terjadi ketika perusahaan mendapatkan keuntungan yang besar, tetapi masyarakat sekitar mengalami kerugian, seperti pencemaran lingkungan atau kerusakan lainnya.

Kepemimpinan etis melibatkan prinsip-prinsip, keyakinan, dan nilai-nilai yang membedakan antara yang benar dan yang salah, dan menjadi dasar perilaku dalam sebuah organisasi. Hal ini memberikan landasan bagi pemimpin untuk mempengaruhi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi (Al-Sharafi & Rajiani, 2013). Menurut Bubble (2012), kepemimpinan etis melibatkan pengaruh pemimpin terhadap karyawan melalui nilai-nilai, prinsip-prinsip, dan keyakinan yang sejalan dengan norma-norma perilaku yang diterima dalam organisasi. Definisi ini menjelaskan komponen penting dari kepemimpinan etis.

Kepemimpinan etis telah didefinisikan dalam berbagai cara. Dalam sebuah studi, para eksekutif mengidentifikasi perilaku, nilai-nilai, dan motif yang terkait dengan kepemimpinan etis, seperti kejujuran, kepercayaan, altruisme, dan keadilan. Salah satu karakteristik utama adalah upaya pemimpin untuk mempengaruhi perilaku etis pada orang lain (Yukl, 2017).

Berdasarkan definisi-definisi kepemimpinan etis dari para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan etis memiliki tanggung jawab utama dalam menghadapi konflik di antara karyawan dan memberikan landasan pedoman untuk mengajarkan mereka perilaku yang benar. Pemimpin etis mewujudkan kebajikan yang memandu mereka dalam pengambilan keputusan yang etis demi kepentingan organisasi secara keseluruhan. Kepemimpinan etis melibatkan pertimbangan nilai-nilai etis sebagai dasar dalam pengambilan keputusan atau tindakan.

Perilaku Kerja Inovatif (Innovative Work Behaviors)

Secara etimologis, inovatif merujuk pada upaya seseorang untuk menggunakan pemikiran, imajinasi, rangsangan dari berbagai sumber, dan individu di sekitarnya untuk menghasilkan produk baru, baik untuk kepentingan pribadi maupun lingkungan sekitar. Menurut De Jong et al. (2008), perilaku inovatif atau Innovative Work Behaviour (IWB) merupakan tindakan individu yang bertujuan untuk mengenalkan atau memperkenalkan ide-ide, proses, produk, atau prosedur baru yang bermanfaat dalam pekerjaan, kelompok, atau organisasi. Perilaku kerja inovatif didefinisikan sebagai penciptaan, pengenalan, dan penerapan ide atau gagasan baru dalam pekerjaan, kelompok, atau organisasi untuk meningkatkan kinerja individu, kelompok, atau organisasi (Janssen, 2000).

Perilaku inovatif juga dapat diartikan sebagai tindakan yang dilakukan untuk menciptakan dan mengadopsi ide-ide, pemikiran, atau pendekatan baru dalam pelaksanaan dan penyelesaian tugas (Gaynor, 2002). McGruiik, Lenihan, dan Hart (2015) mendefinisikan perilaku kerja inovatif sebagai penciptaan model bisnis, teknik manajemen, strategi, dan struktur organisasi yang berbeda dari yang sudah ada. Perilaku inovatif mengacu pada kemampuan untuk

menghasilkan ide yang orisinal, menggunakan karya yang ada sebagai potensi ide, dan menerapkan ide-ide baru tersebut ke dalam praktik kerja (Birdi, Leach, & Magadley, 2016).

Dalam pandangan lain, Klesen dan Street (2001) mendefinisikan perilaku inovatif sebagai serangkaian tindakan individu yang berkontribusi pada munculnya, pengenalan, dan manfaat bagi seluruh organisasi. Hal baru tersebut dapat meliputi pengembangan ide-ide produk baru atau teknologi, perubahan dalam prosedur administratif untuk meningkatkan hubungan kerja, atau penerapan ide-ide dan teknologi baru yang secara signifikan meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses kerja.

Perilaku inovatif karyawan mengacu pada kemampuan individu untuk menciptakan ide-ide dan sudut pandang baru yang diusahakan menjadi inovasi (Dysvik, Kuvaas, & Buch, 2014). Kualitas utama dari inovasi yang dilakukan oleh karyawan adalah kemampuan untuk mengidentifikasi masalah melalui proses pembelajaran, menghasilkan ide-ide dengan kreativitas, mencari dukungan dan pengakuan yang valid, dan menerapkannya dalam praktik kerja (Zhao & Shao, 2011).

Berdasarkan penjelasan dari berbagai sumber di atas, dapat disimpulkan bahwa perilaku kerja inovatif adalah tindakan individu yang mampu menciptakan ide-ide baru, produk, solusi masalah, dan teknologi. Aspek yang paling penting dari perilaku kerja inovatif adalah kemampuan karyawan untuk menghasilkan ide-ide kreatif, mencari dukungan, dan menerapkannya dalam praktik kerja.

Work Engagement

Work Engagement atau keterlibatan kerja adalah konsep manajemen yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi adalah karyawan yang sepenuhnya terlibat dan memiliki semangat tinggi dalam pekerjaan mereka dan dalam hal-hal yang terkait dengan tujuan jangka panjang perusahaan. Dengan kata lain, definisi keterlibatan kerja mengacu pada keterlibatan, kepuasan, dan antusiasme karyawan terhadap pekerjaan mereka. Konsep keterlibatan kerja telah berkembang dari berbagai konsep seperti motivasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi (Saks, 2006).

Menurut Kahn (dalam May dkk, 2004), keterlibatan kerja dalam pekerjaan diartikan sebagai anggota organisasi yang menjalankan peran, bekerja, dan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif, dan emosional selama bekerja. Keterikatan karyawan yang demikian sangat penting untuk mendorong semangat kerja karyawan (Hochschild, dalam May dkk, 2004).

Brown (Robbins, 2003) mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai kondisi di mana seorang karyawan secara psikologis mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaannya dan menganggap kinerjanya penting bagi dirinya sendiri, bukan hanya bagi organisasi. Karyawan dengan keterlibatan kerja tinggi secara kuat menyukai jenis pekerjaan yang mereka lakukan dan benar-benar peduli dengan pekerjaan tersebut.

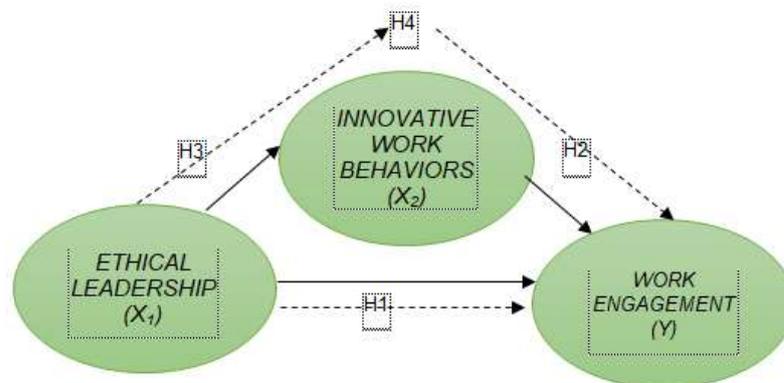
Secara lebih spesifik, Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, dan Bakker (2002) mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai keadaan pikiran yang positif, memuaskan, dan terkait dengan pekerjaan yang ditandai oleh vigor (semangat), dedication (dedikasi), dan absorption (penyerapan). Keterlibatan kerja melampaui kondisi-kondisi tertentu dan spesifik, meliputi aspek kognitif dan afektif yang tidak terfokus pada objek, peristiwa, individu, atau perilaku

tertentu (Schaufeli & Martinez, 2002). Schaufeli, Salanova, dan Bakker (dalam Schaufeli dkk, 2008) memberikan batasan bahwa keterlibatan kerja adalah persetujuan yang kuat terhadap kinerja kerja dan aspek-aspek terkait lainnya.

Menurut Development Dimension International (2005), keterlibatan kerja terjadi ketika seseorang merasa dihargai, menikmati, dan memiliki kepercayaan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Keterlibatan kerja juga dijelaskan sebagai interaksi dua arah antara pekerja dan pemberi pekerjaan (Chartered Institute of Personnel and Development, 2006). Karyawan dengan keterlibatan kerja mencakup faktor-faktor seperti motivasi, kepuasan kerja, komitmen, menemukan makna dalam bekerja, rasa bangga, dan memiliki hubungan dengan visi dan misi keseluruhan organisasi.

Dalam kesimpulannya, keterlibatan kerja merupakan perilaku karyawan dalam bekerja dengan mengekspresikan diri secara total baik secara fisik, kognitif, afektif, dan emosional. Karyawan menemukan makna dalam bekerja, merasa bangga menjadi bagian dari organisasi tempat mereka bekerja, dan bekerja untuk mencapai visi dan misi keseluruhan organisasi. Karyawan juga bersedia bekerja ekstra dan berusaha melebihi harapan yang ada dalam hal waktu dan energi yang mereka curahkan.

Kerangka Penelitian



Gambar 1. Kerangka Penelitian

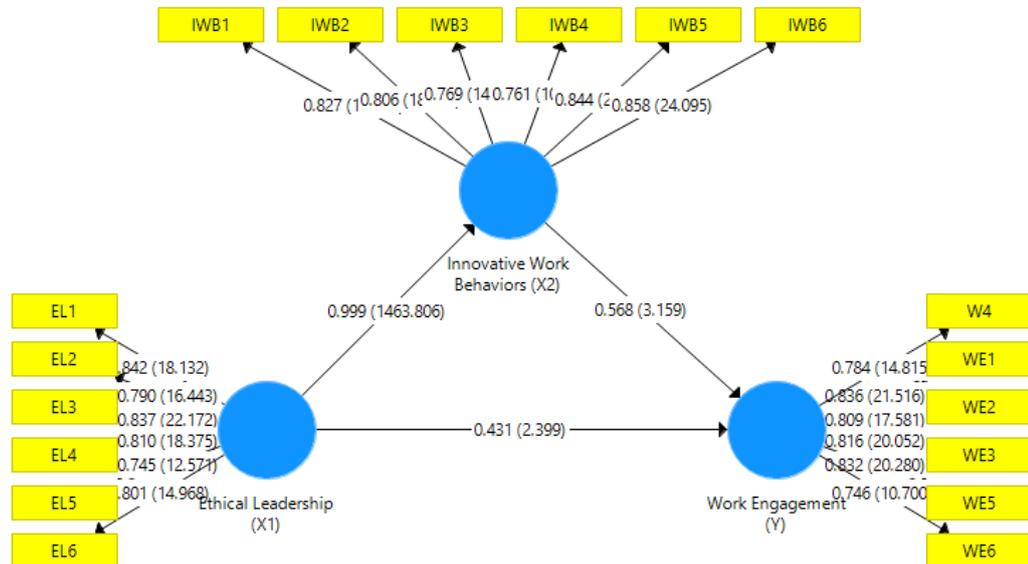
Metode

Descriptive dan Explanatory Survey

Pendekatan penelitian ini menggunakan metode kuantitatif karena hasil pengamatan dikonversikan ke dalam angka-angka yang akan dianalisis menggunakan statistik. Penelitian kualitatif mengharuskan peneliti menjelaskan variabel mempengaruhi variabel lain (Creswell, 2012). Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kuantitatif yang bertujuan untuk menjelaskan suatu fenomena empiris yang disertai data statistik, karakteristik dan pola hubungan antar variabel. Berdasarkan permasalahan yang diteliti, penelitian ini digolongkan kepada bentuk penelitian kausal asimetris, yakni penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikat sehingga sifat penelitian ini adalah deskriptif eksplanatori).

Hasil dan Pembahasan

Analisis PLS



Gambar 2. Hasil Penelitian

Dalam PLS pengujian secara statistik setiap hubungan yang dihipotesiskan dilakukan dengan menggunakan simulasi. Dalam hal ini dilakukan metode *bootstrap* terhadap sampel. Pengujian dengan *bootstrap* juga dimaksudkan untuk meminimalkan masalah ketidaknormalan data penelitian. Hasil pengujian dengan *bootstrapping* dari analisis PLS adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Pengujian Signifikansi

Hipotesis	Original Sample (O)	Sampel Mean (M)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
<i>Ethical Leadership (X1) -> Innovative Work Behaviors (X2)</i>	0,999	0,999	1463,806	0,000	<i>Ethical Leadership (X1)</i> Berpengaruh Positif Terhadap <i>Innovative Work Behaviors (X2)</i>
<i>Ethical Leadership (X1) -> Work Engagement (Y)</i>	0,431	0,495	2,399	0,021	<i>Ethical Leadership</i> Berpengaruh terhadap Positif <i>Work Engagement</i>
<i>Innovative Work Behaviors (X2) -> Work Engagement (Y)</i>	0,568	0,504	3,159	0,003	<i>Innovative Work Behaviors (X2)</i> berpengaruh Positif terhadap <i>Work Engagement (Y)</i>

Catatan. Data Olahan 2023

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 1, terdapat beberapa kesimpulan yang dapat diambil. Pertama, terdapat hubungan yang signifikan antara Kepemimpinan Etis (*Ethical Leadership*) dan Perilaku Kerja Inovatif (*Innovative Work Behaviors*). Hal ini ditunjukkan oleh nilai p yang sangat

rendah, yaitu 0,000, yang menunjukkan tingkat signifikansi yang tinggi. Dengan demikian, hasil penelitian ini mendukung hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh langsung dari Kepemimpinan Etis terhadap Perilaku Kerja Inovatif. Selanjutnya, nilai rerata (mean) untuk kedua variabel X1 (Kepemimpinan Etis) dan X2 (Perilaku Kerja Inovatif) adalah 0,999. Hal ini menunjukkan bahwa dalam sampel yang diuji, rata-rata tingkat Kepemimpinan Etis dan Perilaku Kerja Inovatif hampir sama. Selain itu, nilai t statistik yang sangat tinggi, yaitu 1463,806, menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara Kepemimpinan Etis dan Perilaku Kerja Inovatif. Hal ini mengindikasikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari Kepemimpinan Etis terhadap Perilaku Kerja Inovatif dalam konteks penelitian ini.

Berdasarkan kesimpulan tersebut, dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Etis memiliki dampak langsung yang signifikan terhadap Perilaku Kerja Inovatif. Hasil ini menunjukkan pentingnya peran Kepemimpinan Etis dalam mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku kerja yang inovatif. Dalam konteks penelitian ini, hipotesis yang menghubungkan Kepemimpinan Etis dengan Perilaku Kerja Inovatif diterima. Temuan ini memiliki implikasi penting bagi organisasi dalam mengembangkan program kepemimpinan yang mempromosikan etika dan mendorong inovasi di tempat kerja.

Pembahasan

Penelitian sebelumnya telah mengungkapkan hubungan yang positif antara Kepemimpinan Etis, Perilaku Kerja Inovatif, dan Keterlibatan Kerja karyawan. Pemimpin yang memiliki etika yang tinggi cenderung menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan ide-ide baru, mendorong partisipasi aktif, dan menghargai kontribusi inovatif yang diberikan oleh bawahannya. Dalam konteks Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Siak, Provinsi Riau, diharapkan bahwa penerapan Kepemimpinan Etis oleh pimpinan dapat memotivasi karyawan untuk menunjukkan tingkat Perilaku Kerja Inovatif yang lebih tinggi.

Dampak yang signifikan terhadap Perilaku Kerja Inovatif terlihat jelas ketika ada penerapan Kepemimpinan Etis. Hal ini menunjukkan betapa pentingnya peran Kepemimpinan Etis dalam memotivasi karyawan untuk menunjukkan perilaku kerja yang inovatif. Dalam konteks penelitian ini, hipotesis yang mengaitkan Kepemimpinan Etis dengan Perilaku Kerja Inovatif terbukti benar. Temuan ini memiliki implikasi yang sangat penting bagi organisasi dalam pengembangan program kepemimpinan yang mendorong etika dan inovasi di lingkungan kerja. Penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang mengatakan bahwa ditemukan bahwa *Ethical Leadership* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *Innovative Work Behaviors*. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa ketika pemimpin mempraktikkan dan mempromosikan nilai-nilai etis dalam kepemimpinannya, karyawan cenderung menunjukkan perilaku kerja yang lebih inovatif (Wen et al., 2021).

Selain itu, Berdasarkan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Liu et al., 2023), ditemukan bahwa *Ethical Leadership* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Keterlibatan Kerja Positif (*Work Engagement*). Hasil penelitian nya menunjukkan bahwa ketika pemimpin mempraktikkan dan mempromosikan nilai-nilai etis dalam kepemimpinannya, karyawan cenderung memiliki tingkat keterlibatan kerja yang lebih tinggi, termasuk tingkat motivasi, konsentrasi, dan antusiasme yang lebih besar dalam menjalankan tugas-tugas mereka hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dibuat, selanjutnya Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Lee dan Park (2020), ditemukan bahwa *Innovative Work Behaviors* (Perilaku Kerja Inovatif)

memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *Work Engagement* (Keterlibatan Kerja). Penelitian ini menunjukkan bahwa ketika karyawan aktif dalam menunjukkan perilaku kerja yang inovatif, mereka cenderung memiliki tingkat keterlibatan kerja yang lebih tinggi. Hal ini mencakup tingkat motivasi yang lebih tinggi, fokus yang lebih kuat, dan tingkat kepuasan kerja yang meningkat. Maka dapat dikatakan bahwa penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya penelitian juga menunjukkan bahwa Perilaku Kerja Inovatif memiliki hubungan yang positif dengan Keterlibatan Kerja karyawan. Karyawan yang menunjukkan tingkat Perilaku Kerja Inovatif yang tinggi cenderung merasa terlibat secara emosional dengan pekerjaan mereka, memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi, dan memiliki motivasi yang lebih besar untuk memberikan kontribusi yang signifikan bagi organisasi.

Selanjutnya melalui hubungan tidak langsung maka dapat di jelaskan berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Wang, Lu, dan Sirola (2021), ditemukan bahwa *Ethical Leadership* (Kepemimpinan Etis) memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *Work Engagement* (Keterlibatan Kerja) melalui Intermediate variable yaitu *Innovative Work Behaviors* (Perilaku Kerja Inovatif). Penelitian ini menunjukkan bahwa ketika pemimpin mempraktikkan kepemimpinan etis, karyawan cenderung menunjukkan perilaku kerja yang inovatif. Perilaku kerja inovatif ini kemudian berkontribusi pada tingkat keterlibatan kerja yang lebih tinggi. Dengan kata lain, *Ethical Leadership* secara tidak langsung mempengaruhi *Work Engagement* melalui mediator *Innovative Work Behavior*, hal ini sejalan dengan yang ditemukan pada penelitian ini bahwa *Ethical Leadership* berpengaruh positif terhadap *Work Engagement* melalui *Innovative Work Behaviors*

Kesimpulan

Berdasarkan penelitian tentang "*Ethical Leadership Cultivates Innovative Work Behaviors in Employees' Work Engagement*," dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan etis memiliki peran penting dalam mengembangkan perilaku kerja inovatif dan meningkatkan keterlibatan kerja karyawan di organisasi tersebut. Implikasi teoritis dan Manajerial dari penelitian ini menunjukkan bahwa Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Siak, Provinsi Riau, perlu mempertimbangkan pentingnya membangun kepemimpinan yang etis sebagai strategi untuk merangsang inovasi dan meningkatkan keterlibatan kerja. Dalam konteks ini, Pimpinan harus menjadi contoh yang baik dalam berperilaku etis, mendorong partisipasi aktif karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan pertukaran ide, serta memberikan sumber daya yang diperlukan bagi karyawan untuk mengembangkan ide-ide inovatif mereka. Dengan mengimplementasikan temuan ini, Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Siak, Provinsi Riau, dapat mencapai keunggulan kompetitif melalui peningkatan keterlibatan dan produktivitas karyawan serta stimulasi inovasi yang berkelanjutan

Referensi

- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402–428. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257>
- Ahmad, I., Gao, Y., Su, F. and Khan, M. . (2023). Linking *Ethical Leadership* to followers' innovative work behavior in Pakistan: the vital roles of psychological safety and proactive personality. *European Journal of Innovation Management*, 26(3), 755–772. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJIM-11-2020->

- 0464/full/html
- Banks, G. C., Fischer, T., Gooty, J., & Stock, G. (2021). *Ethical Leadership*: Mapping the terrain for concept cleanup and a future research agenda. *Leadership Quarterly*, 32(2), 101471. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101471>
- Daniel Kindström, Christian Kowalkowski, Erik Sandberg. (2013). Enabling service innovation: A dynamic capabilities approach. *Journal of Business Research*, 66(8), 1063–1073. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.03.003>
- David Folarin, K. (2021). Cultivating Millennial Leaders. *American Journal of Leadership and Governance*, 6(1), 1–7. www.ajpojournals.org
- Demirtas, O., Hannah, S. T., Gok, K., Arslan, A., & Capar, N. (2017). The Moderated Influence of *Ethical Leadership*, Via Meaningful Work, on Followers' Engagement, Organizational Identification, and Envy. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 183–199. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2907-7>
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)* (4th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gottman, J. M., Coan, J., Carrere, S., Swanson, C., Gottman, J. M., Coan, J., Carrere, S., & Swanson, C. (2015). Predicting Marital Happiness and Stability from Newlywed Interactions Published by : National Council on Family Relations Predicting Marital Happiness and Stability from Newlywed Interactions. *Journal of Marriage and Family*, 60(1), 5–22. <https://doi.org/10.1002/job>
- Hsu, J. L., & Wang, J. H. (2015). Exploring the effects of organizational justice on employees' innovative behavior in hospitality industry from the aspect of organizational support. *Revista de Cercetare Si Interventie Sociala*, 49(JUNE), 113–126.
- Jin, X., Qing, C., & Jin, S. (2022). *Ethical Leadership* and Innovative Behavior: Mediating Role of Voice Behavior and Moderated Mediation Role of Psychological Safety. *Sustainability (Switzerland)*, 14(9). <https://doi.org/10.3390/su14095125>
- Kalyar, M. N., Usta, A., & Shafique, I. (2020). When *Ethical Leadership* and LMX are more effective in prompting creativity: The moderating role of psychological capital. *Baltic Journal of Management*, 15(1), 61–80. <https://doi.org/10.1108/BJM-02-2019-0042>
- Kock, N. (2015). Common Method Bias in PLS-SEM. *International Journal of E-Collaboration*, 11(4), 1–10. <https://doi.org/10.4018/ijec.2015100101>
- Lasisi, T. T., Eluwole, K. K., Ozturen, A., & Avci, T. (2020). Explanatory investigation of the moderating role of employee proactivity on the causal relationship between innovation-based human resource management and employee satisfaction. *Journal of Public Affairs*, 20(2). <https://doi.org/10.1002/pa.2051>
- Liu, X., Huang, Y., Kim, J., & Na, S. (2023). How *Ethical Leadership Cultivates Innovative Work Behaviors* in Employees? Psychological Safety, *Work Engagement* and Openness to Experience. *Sustainability (Switzerland)*, 15(4). <https://doi.org/10.3390/su15043452>
- Long, T. B., Blok, V., Dorrestijn, S., & Macnaghten, P. (2020). The design and testing of a tool for developing responsible innovation in start-up enterprises. *Journal of Responsible Innovation*, 7(1), 45–75. <https://doi.org/10.1080/23299460.2019.1608785>
- Mighfar, S. (2015). Social exchange theory : Telaah Konsep George C. Homans Tentang Teori Pertukaran Sosial. *LISAN AL-HAL: Jurnal Pengembangan Pemikiran Dan Kebudayaan*, 9(2), 259–282. <https://doi.org/10.35316/lisanalhal.v9i2.98>
- Nazir, S., Shafi, A., Atif, M. M., Qun, W., & Abdullah, S. M. (2019). How organization justice and perceived organizational support facilitate employees' innovative behavior at work. *Employee Relations*, 41(6), 1288–1311. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2017-0007>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539–569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Rathore, N., & Singh, A. (2018). Determinants and Outcomes of *Ethical Leadership* in Universities: A Scale Development. *International Journal on Leadership*, 6(1), 7–18. <http://esc-web.lib.cbs.dk/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=129632723&site=ehost-live>
- Ratnawati, D. P. D., & Subudi, M. (2018). Pengaruh Talent Management Terhadap Employee Retention Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Mediasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana , Bali ,

- Indonesia Persaingan usaha pada era milenium saat ini ditandai dengan perubahan iklim bisni. E-Jurnal Manajemen Unud, 7(11), 6299–6325. <https://pdfs.semanticscholar.org/d59d/1eadb840938e934807aa211038023a2a5c7f.pdf>
- Stoffers, J., van der Heijden, B., & Schrijver, I. (2020). Towards a sustainable model of innovative work behaviors' enhancement: The mediating role of employability. *Sustainability (Switzerland)*, 12(1). <https://doi.org/10.3390/SU12010159>
- Uppathampracha, R., & Liu, G. (2022). Leading for Innovation: Self-Efficacy and *Work Engagement* as Sequential Mediation Relating *Ethical Leadership* and Innovative Work Behavior. *Behavioral Sciences*, 12(8). <https://doi.org/10.3390/bs12080266>
- Wadei, K. A., Chen, L., Frempong, J., & Appienti, W. A. (2021). The Mediation Effect of *Ethical Leadership* and Creative Performance: A Social Information Processing Perspective. *Journal of Creative Behavior*, 55(1), 241–254. <https://doi.org/10.1002/jocb.449>
- Wang, M., Guo, T., Ni, Y., Shang, S., & Tang, Z. (2019). The effect of spiritual leadership on employee effectiveness: An intrinsic motivation perspective. *Frontiers in Psychology*, 9(JAN), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02627>
- Wen, Q., Wu, Y., & Long, J. (2021). Influence of *Ethical Leadership* on employees' innovative behavior: The role of organization-based self-esteem and flexible human resource management. *Sustainability (Switzerland)*, 13(3), 1–15. <https://doi.org/10.3390/su13031359>