

THE INFLUENCE OF ETHICAL LEADERSHIP ON INNOVATION WORK BEHAVIOR WITH LMX AND SELF EFFICACY AS MEDIATION VARIABLES

Mellyna Dwi Febriyanti¹, Sidiq Permono Nugroho²

¹ Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Surakarta, Surakarta, Indonesia

² Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Surakarta, Surakarta, Indonesia

ARTICLE INFO

Article history:

Received: 7/4/2023

Revised: 24/7/2023

Accepted: 12/11/2023

JEL Classification: A13, M12, M54, O31

Kata Kunci:

Ethical Leadership,
Innovation Work Behavior,
Lmx,
Self Efficacy.

DOI:

10.14414/.....

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyse the effect of Ethical Leadership on Innovation Work Behavior with Lmx and Self Efficacy as mediating variables. This research uses quantitative methods. The data used in this research is primary data. The population in this study were employees of the Surakarta City Population and Civil Registration Office and the Surakarta City Regional Planning, Research and Development Agency (BAPPELBANGDA) Office. The sample technique used in this research is purposive sampling. In this study, the minimum sample taken was 140 respondents based on malhorta calculation. Questionnaire distribution is the data collection method in this study. The survey was made using a frequency scale and Likert scale format. Partial Least Square (PLS) data analysis using SMARTPLS software is the method used in this study. The results of this study are Ethical Leadership has a significant positive effect on Innovation Work Behaviour. Ethical Leadership has a significant positive effect on Leader Member Exchange. Ethical Leadership has a significant positive effect on Self Efficacy. Leader Member Exchange has a significant positive effect on Innovation Work Behaviour. Self Efficacy has a significant positive effect on Innovation Work Behaviour. Ethical Leadership has a significant positive effect on Innovation Work Behaviour mediated by Leader Member Exchange. Ethical Leadership has a significant positive effect on Innovation Work Behaviour mediated by Self Efficacy.

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini ialah menganalisis pengaruh Ethical Leadership terhadap Innovation Work Behavior dengan Lmx dan Self Efficacy sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Data yang digunakan pada penelitian ini ialah data primer. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil kota Surakarta dan Kantor Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan Daerah (BAPPELBANGDA) Kota Surakarta. Teknik sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. Pada penelitian ini sampel minimal yang diambil adalah 140 responden berdasarkan perhitungan malhorta. Penyebaran kuesioner merupakan metode pengumpulan data dalam penelitian ini. Survei dibuat dengan menggunakan skala frekuensi dan format skala Likert. Analisis data Partial Least Square (PLS) dengan menggunakan software SMARTPLS adalah metode yang digunakan dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini ialah Ethical Leadership berpengaruh positif signifikan terhadap Innovation Work Behavior. Ethical Leadership berpengaruh positif signifikan terhadap Leader Member Exchange. Ethical Leadership berpengaruh positif signifikan terhadap Self Efficacy. Leader Member Exchange berpengaruh positif signifikan terhadap Innovation Work Behavior. Self Efficacy berpengaruh positif signifikan terhadap Innovation Work Behavior. Ethical Leadership berpengaruh positif signifikan terhadap Innovation Work Behavior dimediasi oleh Leader Member Exchange. Ethical Leadership berpengaruh positif signifikan terhadap Innovation Work Behavior dimediasi oleh Self Efficacy.

1. PENDAHULUAN

Di era globalisasi saat ini organisasi mengalami perkembangan dan perubahan yang pesat seiring dengan perubahan lingkungan yang tidak bisa diprediksi dan tidak pasti atau dikenal dengan istilah VUCA (*Volatile Uncertain Complexity and Ambigue*) (Wen et al., 2021). Dengan memahami dan mengantisipasi VUCA, organisasi dan individu dapat mengembangkan kemampuan adaptasi dan responsif yang lebih baik. Lingkungan yang berubah dengan cepat dan tidak stabil memaksa karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan secara terus-menerus. Ini dapat mendorong karyawan untuk mencari solusi baru dan berinovasi untuk mengatasi tantangan yang muncul. Inovasi karyawan menjadi kunci untuk organisasi untuk memperoleh keunggulan kompetitif dan dapat melakukan perkembangan (Wen et al., 2021b). Organisasi yang terus berkembang menjadi hal utama yang diperhatikan organisasi bisnis untuk memberikan peluang pengembangan, kelayakan finansial, keunggulan kompetitif, dan pertumbuhan jangka panjang organisasi (Jin et al., 2022a). Sebagian besar organisasi mengejar inovasi untuk mempertahankan keunggulan kompetitif organisasi dan mempertahankan kelangsungan hidup organisasi (Jin et al., 2022b).

Faktor penting dalam menentukan keunggulan kompetitif organisasi dan mempertahankan keunggulan diperlukan peran karyawan sebagai penggerak aktivitas organisasi (Wen et al., 2021b). Kemampuan karyawan untuk terlibat dalam pemikiran inovatif telah menjadi komponen penting dari keberhasilan organisasi. Inovasi karyawan menjadi suatu hal yang sangat penting untuk keberlanjutan jangka panjang strategis dan ambisi organisasi. Menurut (Wen et al., 2021) *Innovation Work Behavior* adalah serangkaian perilaku di mana karyawan menghasilkan ide-ide baru dalam proses kerja dan berusaha untuk mempraktikkannya, termasuk mencari dan menemukan peluang maupun solusi baru secara ekstensif, menemukan ide, mengembangkan hasil ide dan melakukan uji kelayakan. Di era modern yang selalu berubah ini, perusahaan harus beradaptasi dengan lingkungan eksternal melalui inovasi berkelanjutan, dan perilaku inovatif karyawan sangat penting untuk kelangsungan hidup perusahaan dan mengembangkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Tian et al., 2018).

Menurut Wang et al., (2019) inovasi adalah suatu proses yang rumit dengan resiko yang tinggi, perilaku kepemimpinan yang positif dianggap sebagai faktor yang mendorong karyawan untuk lebih inovatif. Menurut (Liu et al., 2023a) kepemimpinan merupakan sumber utama untuk meningkatkan perilaku kerja yang inovatif dikalangan karyawan. Pemimpin yang mempunyai sikap adil, bertanggung jawab, jujur, dan bertindak sesuai dengan norma-norma etika dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan perilaku kerja yang inovatif.

Gaya kepemimpinan merupakan faktor situasional yang penting dalam mempengaruhi perubahan tingkat individu dalam sikap kerja, psikologi, dan perilaku karyawan (Javed et al., 2019). Gaya kepemimpinan positif, seperti kepemimpinan spiritual, kepemimpinan transformasional, dan kepemimpinan etis, dapat digunakan secara efektif untuk mendorong perilaku inovatif pada karyawan (Zhang, 2021). *Ethical Leadership* didefinisikan sebagai pemimpin yang memperhatikan etika dalam sistem nilai kepemimpinan, pengambilan keputusan, dan sikap yang mempengaruhi perilaku organisasi (Rathore, 2018). Menurut Tahir (2020), *ethical leadership* menciptakan lingkungan kerja yang aman, adil, dan sehat secara psikologis yang diperlukan oleh karyawan agar kreativitas dapat berkembang. *Ethical leadership* yang memperlihatkan sikap yang adil, jujur, dan bertanggung jawab dapat menginspirasi karyawan untuk berperilaku inovatif. Dengan membangun budaya yang inklusif dan saling mendukung, *ethical leadership* memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berbagi ide dan menciptakan suasana yang dapat merangsang inovasi karyawan (Kalyar et al., 2020a). *Ethical leadership* dianggap sebagai orang bermoral yang dipandang jujur, dapat dipercaya, membuat keputusan yang dianggap seimbang secara etis, dan menunjukkan perhatian yang lebih kepada karyawan dan organisasi. Ketika karyawan merasa diperhatikan Ketika karyawan merasa bahwa pemimpin memperhatikan kepentingan mereka, hal itu membuat mereka percaya bahwa pemimpin berkomitmen terhadap mereka, yang meningkatkan kualitas hubungan antara atasan dan bawahan, yang pada akhirnya akan meningkatkan perilaku inovatif karyawan.

* Corresponding author, email address: ¹ b100200179@student.ums.ac.id, ² sp122@ums.ac.id

Perkembangan organisasi di era modern ditandai oleh adanya perubahan dalam berbagai aspek, termasuk teknologi, struktur organisasi, budaya kerja, dan gaya kepemimpinan. Organisasi yang mampu memanfaatkan perkembangan ini dengan baik memiliki kesempatan yang lebih baik untuk tumbuh dan berhasil di era modern. Kualitas hubungan dan tingkat kepercayaan yang dibangun antara pemimpin dan anggota tim dalam sebuah organisasi sangat penting untuk organisasi dalam melakukan perubahan dan perkembangan. LMX adalah singkatan dari Leader-Member Exchange, yang mengacu pada hubungan kerja antara pemimpin dan anggota tim mereka. Menurut (Kalyar et al., 2020) Kualitas hubungan LMX harus didasari dengan rasa saling percaya dan menghormati. Dalam hubungan pertukaran timbal balik pemimpin dan bawahan bertukar informasi yang berhubungan dengan pekerjaan, umpan balik kinerja, imbalan dan manfaat, dukungan emosional dan teknis, dan kepedulian terhadap kepentingan masing-masing pihak atas dasar kepercayaan dan rasa hormat (Kalyar et al., 2020). Hubungan LMX yang baik, dapat mendukung dan memperkuat keyakinan anggota tim terhadap kemampuannya untuk berhasil (*self-efficacy*). Ketika anggota tim merasa didukung oleh pemimpin, mereka cenderung memiliki keyakinan yang lebih tinggi bahwa mereka dapat mencapai tujuan dan mengatasi tantangan.

Karyawan dengan tingkat *self-efficacy* yang tinggi cenderung lebih mampu beradaptasi dengan perubahan organisasi yang cepat dan kompleks di era globalisasi. Mereka percaya bahwa mereka memiliki kemampuan dan sumber daya untuk menghadapi tantangan baru dan belajar keterampilan yang diperlukan. *Self-efficacy* ialah keyakinan bahwa seseorang dapat melakukan tindakan tertentu atau mewujudkan hasil yang diinginkan. *Self-efficacy* adalah penilaian pribadi tentang seberapa baik atau buruk seseorang dapat mengatasi situasi tertentu berdasarkan keterampilan mereka dan keadaan yang mereka hadapi. Seseorang yang memiliki *Self-efficacy* yang tinggi melihat rintangan sebagai sesuatu yang harus diatasi, bukan dihindari (Zhou et al., 2021). *Ethical Leadership* memiliki dampak yang besar pada sikap kerja *Self-efficacy* dan perilaku inovatif (*Innovation Work Behavior*) karyawan mereka. Menurut (Uppathampracha & Liu, 2022). Karyawan dengan *Self-efficacy* yang

tinggi lebih memunculkan, menyampaikan, dan melakukan ide-ide yang inovatif. Karyawan dengan *self efficacy* yang tinggi dapat berpartisipasi lebih banyak dalam *Innovation Work Behavior*.

Penelitian tentang *Innovation Work Behavior* (IWB) adalah salah satu isu yang menarik untuk diteliti. *Innovation work behavior* telah menjadi fokus utama dalam literatur akhir-akhir ini. Anser, et al., (2020) telah melakukan penelitian untuk menemukan pendekatan baru untuk mendorong karyawan agar terlibat dalam IWB. Seiring dengan pentingnya inovasi, para peneliti telah mengakui pentingnya kepemimpinan dalam mengembangkan dan mengarahkan karyawan yang kreatif dan inovatif (Uppathampracha & Liu, 2022b). Menurut Tu et al., (2019) meningkatnya perhatian tentang etika organisasi penting untuk memahami bagaimana para pemimpin membantu karyawan mereka menjadi lebih inovatif dengan menerapkan praktik *Ethical Leadership*. Karena Penelitian sebelumnya tentang hubungan antara *Ethical Leadership* dan *innovation work behavior* di kalangan karyawan masih terbatas, maka penelitian ini sangat menarik untuk diteliti (Wen et al., 2021b).

Penelitian yang dilakukan oleh (Liu et al., 2023) *Ethical Leadership* menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi perilaku kreatifitas dan inovatif karyawan. hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa *Ethical Leadership* (EL) berpengaruh positif terhadap *Innovation Work Behavior* (IWB), yang berimplikasi bahwa karyawan menjadi lebih inovatif. Sejalan dengan penelitian dari (Jin et al., 2022) yang menyatakan bahwa *Ethical Leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *innovation work behavior* (estimasi = 0,236, $p < 0,01$). Namun, hasil penelitian dari (Mulligan et al., 2021) menyatakan bahwa LMX tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *innovation work behavior*.

Dikarenakan terdapat perbedaan hasil penelitian maka peneliti ingin melakukan analisa lebih lanjut tentang pengaruh *Ethical Leadership* Terhadap *Innovation Work Behavior*. Kebaruan penelitian ini dibandingkan penelitian sebelumnya ialah penelitian ini menambahkan variabel Lmx Dan *Self Efficacy*.

Tujuan penelitian ini ialah menganalisis pengaruh *Ethical Leadership* terhadap *Innovation Work Behavior* Dengan Lmx Dan *Self Efficacy* Sebagai Variabel Mediasi.

2. KAJIAN TEORI DAN HIPOTESIS

Social Exchange Theory

Social Exchange Theory atau Teori Pertukaran Sosial (SET) muncul pada akhir tahun 1950-an (Wu & Y. Choi, 2022). Teori Pertukaran Sosial menjelaskan empat konstituen utama dari perilaku sosial individu. Pertama, kerangka kerja yang mendefinisikan alat penguatan yaitu imbalan atau manfaat untuk sumber daya yang dipertukarkan mendasari motivasi individu untuk terlibat dalam interaksi sosial (Wu & Y. Choi, 2022). orang mengevaluasi hubungan dengan mempertimbangkan imbalan yang mereka terima dari mereka dan biaya yang terkait dengan pemeliharaan hubungan tersebut. Imbalan dapat mencakup hal-hal nyata seperti uang, hadiah, atau bantuan, serta faktor tidak berwujud seperti dukungan emosional, persahabatan, atau kekaguman. Biaya dapat melibatkan waktu, tenaga, pengorbanan, atau pengalaman negatif apa pun yang terkait dengan hubungan tersebut

Innovation Work Behavior

Menurut (Liu et al., 2023) *innovation work behavior* atau perilaku inovatif karyawan adalah perilaku dimana karyawan menciptakan ide-ide baru dalam proses kerja dan berusaha menerapkan serta mengembangkan ide baru. Perilaku inovatif karyawan merupakan ekspresi dari kemampuan individu untuk berkontribusi pada manfaat, kesuksesan, dan kelangsungan hidup jangka panjang perusahaan atau organisasi, hal itu dianggap sebagai usaha yang berisiko (Alshebami, 2021). Menurut (Kalyar et al., 2020) syarat pertama untuk kreativitas karyawan adalah ide harus segar dan baru, dan syarat kedua adalah harus bermanfaat bagi kinerja organisasi mengenai orang-orangnya, proses, fungsi dan operasinya. Kreativitas karyawan juga bisa menjadi hasil dari rekombinasi produk dan ide yang ada, yang menyiratkan pencampuran hal-hal lama dengan yang baru atau ide-ide baru dengan yang lama.

Ethical Leadership

Menurut (Wen et al., 2021) *Ethical leadership* atau kepemimpinan etis adalah perilaku pemimpin yang beretika, seperti menekankan integritas, menghormati bawahan, mendukung perkembangan bawahan, meningkatkan kepentingan dan otonomi pekerjaan, serta membuat keputusan yang adil dan masuk akal. Sedangkan menurut (Jin et al., 2022) pemimpin etis merupakan pemimpin yang

menciptakan rasa aman dan mendukung karyawan dalam menciptakan ide-ide baru. Menurut (Kalyar et al., 2020) *Ethical leadership* yaitu perilaku pemimpin yang “sesuai secara normatif”, artinya perilaku yang mengacu bagaimana cara dianggap baik dan dapat diterima secara umum dalam melakukan tugas atau menjalankan suatu aktivitas.

Leader-Member Exchange (LMX)

Menurut Ryan.K et al., (2020) *Leader-member exchange (LMX)* adalah kualitas yang dapat digunakan untuk menggambarkan hubungan berkualitas tinggi antara pemimpin dan karyawan. Kualitas ini termasuk pengaruh, kepercayaan, rasa hormat, kewajiban, kesukaan, perhatian, komunikasi, saling berbagi, dukungan, dan perilaku yang baik. Proses kepemimpinan yang paling efektif, yaitu LMX, muncul ketika pemimpin dan karyawan memiliki hubungan yang matang dan berkualitas tinggi (Mulligan et al., 2021b). LMX adalah tingkatan kualitas hubungan yang ada antara atasan dan bawahannya. Oleh karena itu, LMX berkualitas tinggi meningkatkan kepuasan karyawan dengan pemimpin mereka, dan mendorong sejumlah hasil terkait pekerjaan yang menguntungkan (Teng et al., 2020a).

Menurut (Teng et al., 2020) kualitas hubungan LMX meningkat ketika nilai yang dirasakan dari manfaat yang terlihat dan tidak terlihat yang dipertukarkan antara karyawan dan pemimpin meningkat.

Self Efficacy

Menurut (Zhou et al., 2021) *Self-efficacy* adalah penilaian pribadi tentang seberapa baik atau buruk seseorang dapat mengatasi situasi tertentu berdasarkan keterampilan mereka dan keadaan yang mereka hadapi. *Self-efficacy* mengacu pada seberapa percaya diri orang merasa bahwa mereka dapat menggunakan keterampilan yang mereka miliki untuk melakukan tugas tertentu (Zhang et al., 2020). Pribadi dengan *self-efficacy* ini dapat pulih dari kegagalan lebih cepat dan lebih cenderung menghubungkan kegagalan dengan kurangnya usaha (Zhou et al., 2021b).

Hipotesis penelitian

Pengaruh ethical leadership terhadap innovation work behavior

Ethical leadership berdampak pada *innovation work behavior*. *Ethical leadership* memiliki

peran penting dalam meningkatkan *innovation work behavior*. Menurut jin et al., (2022) *ethical leadership* merupakan pemimpin yang menciptakan rasa aman dan mendukung karyawan dalam menciptakan ide-ide baru. ketika karyawan diperlakukan secara adil dan baik dalam sebuah organisasi oleh seorang pemimpin yang mereka percayai, karyawan akan merasa berkewajiban untuk mendukung pemimpinnya dengan respons perilaku yang positif. Sehingga karyawan akan merasakan lebih banyak makna dalam pekerjaan mereka dan lebih bersedia menghasilkan ide-ide baru untuk diberikan kembali kepada organisasi guna mendorong pencapaian tujuan organisasi (Liu et al., 2023).

Hipotesis ini terbentuk atas dasar penelitian dari (Kylar et al., 2020; Liu et al., 2023; Jin et al., 2022; Ahmad et al., 2021; wen et al., 2021; Jia et al., 2022) yang menemukan bahwa *ethical leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovation work behavior*. Oleh karena itu, hipotesis yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut:

H1: *Ethical leadership* berpengaruh terhadap *innovation work behavior*

Pengaruh *ethical leadership* terhadap *Leader-Member Exchange (LMX)*

Ethical leadership berdampak pada LMX. LMX merupakan kualitas yang dapat digunakan untuk menggambarkan hubungan berkualitas tinggi antara pemimpin dan karyawan. Kualitas ini termasuk pengaruh, kepercayaan, rasa hormat, kewajiban, kesukaan, perhatian, komunikasi, saling berbagi, dukungan, dan perilaku yang baik (Ryan.K, et al., 2020). Menurut Teng et al., (2019) kualitas hubungan LMX meningkat ketika nilai yang dirasakan dari manfaat yang terlihat dan tidak terlihat yang dipertukarkan antara karyawan dan pemimpin meningkat. Dengan *ethical leadership* kepemimpinan yang beretika baik maka dapat meningkatkan kualitas hubungan LMX.

Hipotesis ini terbentuk atas dasar penelitian dari Kalyar et al., (2020) yang menemukan bahwa *ethical leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap LMX. Oleh karena itu, hipotesis yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut:

H2: *ethical leadership* berpengaruh terhadap *Leader-Member Exchange (LMX)*

Pengaruh *ethical leadership* terhadap *self efficacy*

Ethical leadership berpengaruh terhadap *self efficacy*. *Ethical leadership* dapat meningkatkan *self efficacy* pada karyawan. Menurut wibawa et al., (2021) *self-efficacy* merupakan sumber daya pribadi yang paling penting karena bertindak sebagai pendorong motivasi diri dan mendukung motivasi dalam mempengaruhi tantangan yang harus dihadapi. *Self-efficacy* dijelaskan sebagai keyakinan individu terhadap kemampuan mereka untuk mencapai tingkat kinerja tertentu yang memengaruhi peristiwa dalam kehidupan mereka. *Ethical leadership* dengan menyediakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis bagi para karyawan yang mendorong kinerja yang lebih besar di antara para karyawan (Browne, 2020) akan meningkatkan *self efficacy* bawahan.

Hipotesis ini terbentuk atas dasar penelitian dari (Uppathampracha et al., 2022; Ashfaq et al., 2021; Wadei., 2021) yang menemukan bahwa *ethical leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *self efficacy*. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan ialah:

H3: *Ethical leadership* berpengaruh terhadap *self efficacy*

Pengaruh *Leader-Member Exchange (LMX)* terhadap *innovation work behavior*

Leader-Member Exchange berdampak terhadap *innovation work behavior*. LMX dapat meningkatkan *innovation work behavior*. Hubungan antara atasan dan bawahan, yang dikenal sebagai LMX, adalah tingkatan kualitas hubungan yang dimiliki di antara keduanya. Oleh karena itu, LMX berkualitas tinggi meningkatkan kepuasan karyawan dengan pemimpin mereka, dan mendorong sejumlah hasil terkait pekerjaan yang menguntungkan, (Teng et al., 2020). Hubungan LMX yang berkualitas tinggi dapat meningkatkan kreativitas karyawan karena LMX menekankan pentingnya membangun hubungan positif antara pemimpin dan pengikut mereka untuk mempromosikan kepemimpinan dan kinerja tim yang efektif. Sehingga karyawan lebih percaya diri untuk mengungkapkan ide-ide dan kreativitas karyawan.

Hipotesis ini terbentuk atas dasar penelitian dari (Kalyar et al., 2020; Zuberi et al., 2021; Hideki S. Tanaka dan Nobutaka Ishiyama, 2023) yang menemukan bahwa LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovation work behavior*. Dengan demikian hipotesis yang dapat dirumuskan sebagai berikut :

H4: Leader-Member Exchange (LMX) berpengaruh signifikan terhadap innovation work behavior

Pengaruh self efficacy terhadap innovation work behavior

Self efficacy berpengaruh terhadap innovation work behavior. Innovation work behavior atau perilaku inovatif karyawan adalah perilaku dimana karyawan menciptakan ide-ide baru dalam proses kerja dan berusaha menerapkan serta mengembangkan ide baru (Liu et al., 2023). Menurut Zhang et al., (2021) Self-efficacy mengacu pada seberapa percaya diri orang merasa bahwa mereka dapat menggunakan keterampilan yang mereka miliki untuk melakukan tugas tertentu. Dengan self efficacy yang tinggi dari karyawan dapat meningkatkan innovation work behavior karena self efficacy dapat mempengaruhi individu untuk mengungkapkan ide dan kreativitas karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

Hipotesis ini terbentuk atas dasar penelitian dari (Uppathampracha et al., 2022; Wadei et al., 2021) yang menemukan bahwa self efficacy berpengaruh positif dan signifikan terhadap innovation work behavior. Dengan demikian hipotesis yang dapat dirumuskan sebagai berikut :

H5 : Self-efficacy berpengaruh terhadap innovation work behavior

Peran Leader-Member Exchange (LMX) memediasi ethical leadership dan innovation work behavior

Leader-Member Exchange (LMX) dapat memediasi hubungan antara ethical leadership dan innovation work behavior. LMX cenderung berfungsi sebagai "mekanisme relasional" pada ethical leadership untuk mempengaruhi hasil kerja karyawan secara langsung maupun tidak langsung. Ethical leadership diharapkan dapat meningkatkan kreativitas karyawan dengan menempatkan kepentingan kolektif di depan karyawan dan menunjukkan komitmen intelektual maupun emosional, yang membuat kedua belah pihak saling bertanggung jawab dalam mencapai tujuan organisasi (Kalyar et al., 2020). Dengan demikian, penelitian ini menekankan bahwa LMX memiliki pengaruh mediasi dimana kepemimpinan etis berdampak pada kreativitas.

Hipotesis ini terbentuk atas dasar penelitian dari Kalyar et al., (2020) yang menemukan bahwa LMX memediasi hubungan antara ethical leadership dan innovation work behavior. Dengan

demikian hipotesis yang dapat dirumuskan sebagai berikut :

H6 : Leader-Member Exchange (LMX) mampu memediasi hubungan antara ethical leadership dan innovation work behavior.

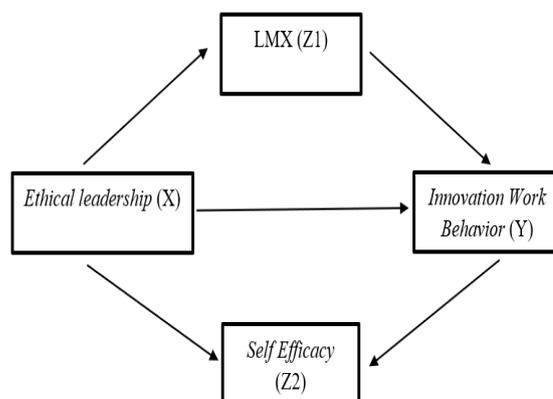
Peran Self efficacy memediasi ethical leadership dan innovation work behavior

Self-efficacy dapat memediasi hubungan antara ethical leadership dan innovation work behavior. Ethical leadership mempengaruhi self-efficacy karyawan sebagai panutan yang tepat dengan membantu karyawan mencapai tujuan penuh mereka di tempat kerja Selanjutnya, ethical leadership meningkatkan innovation work behavior karyawan dengan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memperluas pengetahuan mereka (Uppathampracha dan Liu., 2022). Self-efficacy dapat memengaruhi perilaku individu dalam mencapai tujuan dan mengatasi masalah. Individu yang memiliki self-efficacy yang tinggi cenderung lebih percaya diri, lebih berani mengambil risiko, dan lebih bersemangat dalam menghadapi tantangan. Dengan demikian, penelitian ini menekankan bahwa self efficacy memiliki pengaruh mediasi dimana kepemimpinan etis berdampak pada kreativitas.

Hipotesis ini terbentuk atas dasar penelitian dari (Rachadatip Uppathampracha dan Guoxin Liu, 2022; Wadei et al., 2021) yang menemukan bahwa Self-efficacy memediasi ethical leadership dan innovation work behavior. Dengan demikian hipotesis yang dapat dirumuskan sebagai berikut :

H7 : Self-efficacy mampu memediasi hubungan antara ethical leadership dan innovation work behavior.

Kerangka Pemikiran



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah jenis penelitian yang menekankan analisis data berupa angka yang diolah menggunakan metode statistic (Sugiyono, 2019). Dalam penelitian ini, digunakan data primer yang diperoleh melalui pengumpulan data langsung menggunakan kuesioner, yang dilaksanakan baik secara tatap muka maupun secara daring melalui Google Form.

Teknik pengumpulan data merupakan faktor penentu dari keberhasilan sebuah penelitian. Penelitian ini menggunakan metode kuesioner, Instrument Penelitian

Populasi merujuk pada seluruh jumlah subjek atau individu yang menjadi fokus penelitian oleh seorang peneliti (Sugiyono, 2019). Dalam penelitian ini, populasi terdiri dari pegawai kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Surakarta dan Kantor Badan Perencanaan, Penelitian, dan Pengembangan Daerah (BAPPELBANGDA) Kota Surakarta. Penelitian ini menggunakan Teknik *probability sampling*. Tidak semua sampel memenuhi kriteria yang ditentukan oleh peneliti, oleh karena itu, sampel yang memenuhi syarat dan dapat menjadi responden adalah sebagai berikut :

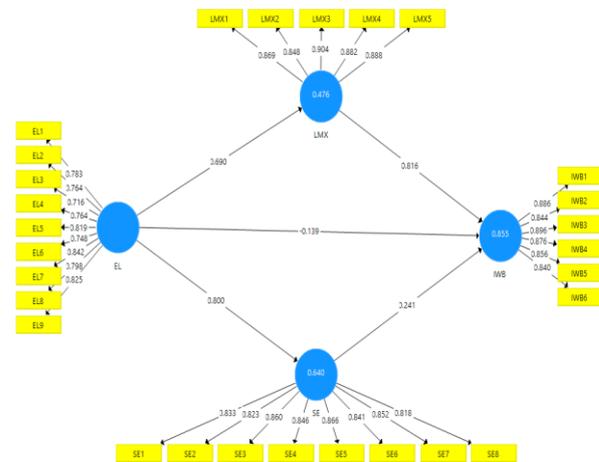
- a. Pegawai kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil kota Surakarta.
- b. Pegawai Kantor Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan Daerah kota Surakarta.

Menurut perhitungan Malhotra, jumlah sampel sebaiknya lebih besar dari minimal empat hingga lima kali jumlah pertanyaan dalam penelitian. Dalam penelitian ini, terdapat 28 indikator pertanyaan, dan dengan mengalikan jumlah indikator tersebut dengan 5, maka jumlah sampel minimal yang dibutuhkan adalah sebanyak 140 responden.

Dalam penelitian ini, digunakan teknik analisis data yang meliputi analisis deskriptif serta analisis Structural Equation Model (SEM) dengan metode Partial Least Square (PLS). Analisis PLS-SEM terdiri dari dua tahap, yaitu Outer Model dan Inner Model (Ghozali, 2018).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Skema Program PLS



Gambar 2. Outer Model

Pengujian outer model digunakan untuk mengevaluasi dan menentukan spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya. Pengujian ini melibatkan aspek-aspek seperti validitas (*validity*), reliabilitas (*reliability*), dan multikolinieritas.

Analisis Outer Model

Convergen Validity

Suatu indikator dianggap memenuhi konvergent validity dengan baik jika nilai outer loading-nya lebih besar dari 0.7 (Ghozali, 2018). Berikut adalah nilai outer loading dari masing-masing indikator pada variabel penelitian:

Tabel 1. Nilai Outer Loading

Variabel	Indikator	Outer Loading
<i>Ethical leadership</i> (X1)	EL1	0.783
	EL2	0.764
	EL3	0.716
	EL4	0.764
	EL5	0.819
	EL6	0.748
	EL7	0.842
	EL8	0.798
	EL9	0.825
<i>Innovation Work Behavior</i> (Y1)	IWB1	0.886
	IWB2	0.844
	IWB3	0.896
	IWB4	0.876

<i>Leader Member Exchange (Z1)</i>	IWB5	0.856
	IWB6	0.840
	LMX1	0.869
	LMX2	0.848
	LMX3	0.904
<i>Self Efficacy (Z2)</i>	LMX4	0.882
	LMX5	0.888
	SE1	0.833
	SE2	0.823
	SE3	0.860
	SE4	0.846
	SE5	0.866
	SE6	0.841
SE7	0.852	
SE8	0.818	

Sumber: Data primer yang diolah (2023)

Berdasarkan Tabel 1, terlihat bahwa sebagian besar indikator pada variabel penelitian memiliki nilai outer loading yang lebih besar dari 0.7. Oleh karena itu, semua indikator dianggap layak dan valid untuk digunakan dalam penelitian, serta dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Selain melihat dari nilai outer loading, convergen validity juga dapat dinilai dengan melihat nilai AVE (Average Variance Extracted) > 0.5 sehingga dapat dikatakan valid secara validitas convergen (Ghozali, 2018). Berikut nilai AVE dari masing-masing variabel penelitian ini:

Tabel 2. Nilai Average Variance Extracted

Variabel	AVE	Keterangan
<i>Ethical Leadership (X)</i>	0.616	Valid
<i>Innovation Work Behavior (Y)</i>	0.751	Valid
<i>Leader Member Exchange (Y1)</i>	0.771	Valid
<i>Self Efficacy (Y2)</i>	0.710	Valid

Sumber: Data Analisis Primer, 2023

Berdasarkan Tabel 2, setiap variabel dalam penelitian ini menunjukkan nilai AVE (Average Variance Extrancted) yaitu > 0,5. Setiap variabel dalam penelitian ini memiliki nilai maing-masing untuk Store Atmosphere sebesar 0.761, kualitas pelayanan sebesar 0.799, Niat pembelian ulang 0.771, dan brand awareness sebesar 0.770. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel dalam penelitian ini dapat dikatakan valid secara validitas diskriminan

Discriminant Validity

Uji *discriminant validity* menggunakan nilai cross loading. Suatu indikator dinyatakan memenuhi *discriminant validity* apabila nilai cross loading indikator pada variabel adalah yang terbesar dibandingkan pada variabel lainnya (Ghozali, 2018). Berikut ini adalah nilai cross loading masing-masing indikator :

Tabel 3. Cross Loading

Indikator	Ethical Leadership (X)	Innovation Work Behavior (Y)	Leader Member Exchange (Z1)	Self Efficacy (Z2)
EL1	0.783	0.523	0.581	0.666
EL2	0.764	0.460	0.530	0.622
EL3	0.716	0.389	0.435	0.511
EL4	0.764	0.521	0.578	0.651
EL5	0.819	0.490	0.550	0.652
EL6	0.748	0.405	0.439	0.550
EL7	0.842	0.535	0.608	0.684
EL8	0.798	0.415	0.471	0.578
EL9	0.825	0.572	0.630	0.696
IWB1	0.563	0.886	0.823	0.714
IWB2	0.477	0.844	0.766	0.655
IWB3	0.550	0.896	0.824	0.690
IWB4	0.573	0.876	0.801	0.730
IWB5	0.498	0.856	0.771	0.655
IWB6	0.543	0.840	0.782	0.705
LMX1	0.675	0.757	0.869	0.717
LMX2	0.563	0.799	0.848	0.734
LMX3	0.611	0.836	0.904	0.765
LMX4	0.590	0.832	0.882	0.713
LMX5	0.590	0.803	0.888	0.667
SE1	0.642	0.712	0.704	0.833
SE2	0.671	0.651	0.686	0.823
SE3	0.673	0.666	0.683	0.860
SE4	0.622	0.745	0.721	0.846
SE5	0.711	0.663	0.730	0.866
SE6	0.727	0.649	0.673	0.841
SE7	0.662	0.642	0.664	0.852
SE8	0.684	0.648	0.657	0.818

Sumber : Data primer yang diolah (2023)

Berdasarkan sajian data pada tabel 3, dapat diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai cross loading terbesar pada variabel yang dibentuknya dibanding dengan nilai cross loading pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity*

yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing.

Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas menunjukkan tingkat konsistensi dan stabilitas alat ukur atau instrument penelitian dalam mengukur suatu konsep atau konstruk (Abdillah dan Hartono, 2015). Pengujian reliabilitas pada penelitian ini menggunakan Composite Reliability dan Cronbach Alpha.

Composite reliability merupakan bagian yang digunakan untuk menguji nilai reliabilitas indikator-indikator pada suatu variabel. Suatu variabel dapat dinyatakan memenuhi composite reliability apabila memiliki nilai composite reliability > 0.7. Di bawah ini merupakan nilai composite reliability dari masing-masing variabel yang ada dalam penelitian ini:

Tabel 4. Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability
Ethical Leadership (X)	0.935
Innovation Work Behavior (Y)	0.948
Leader Member Exchange (Z1)	0.944
Self Efficacy (Z2)	0.951

Sumber: Data primer yang diolah (2023)

Dari tabel 4, dapat ditunjukkan untuk nilai composite reliability semua variabel penelitian bernilai > 0.7. Untuk nilai Ethical Leadership sebesar 0,935, Innovation Work Behavior 0.948, Leader Member Exchange 0.944, dan Self Efficacy 0.951. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel sudah memenuhi composite reliability sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

Cronbachs Alpha

Cronbachs Alpha adalah uji yang dimana uji ini adalah teknik statistika yang digunakan untuk mengukur konsistensi internal dalam uji reliabilitas instrumen atau data psikometrik.

Tabel 5. Cronbachs Alpha

Variable	Cronbach's Alpha
Ethical leadership (X)	0.922
innovation work behavior (Y)	0.934
leader member exchange (Z1)	0.926
self efficacy (Z2)	0.942

Sumbe : Data Primer yang diolah (2023)

Berdasarkan tabel 5, menunjukkan bahwa nilai cronbach alpha semua variabel dalam penelitian ini bernilai di atas > 0,6 yang artinya nilai cronbach alpha telah memenuhi syarat sehingga seluruh konstruk dapat dikatakan reliabel

Uji Multikolinearitas

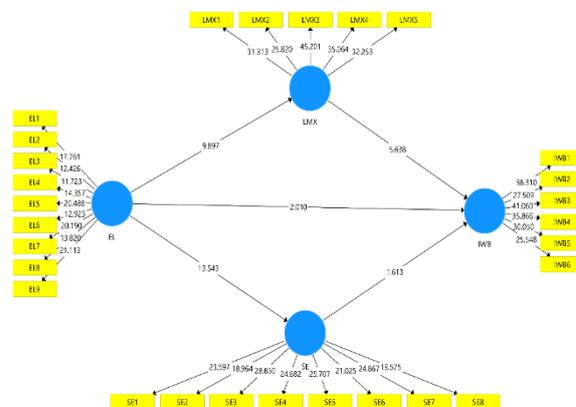
Uji multikolinearitas dapat dilihat dari nilai tolerance dan variance inflation factor (VIF). Multikolinearitas dapat dideteksi dengan nilai cut off yang menunjukkan nilai tolerance > 0,1 atau sama dengan nilai VIF < 5. Dibawah ini adalah nilai VIF yang ada dalam penelitian ini:

Tabel 6. Collinearity Statistic (VIF)

Variabel	IWB	LMX	SE
Ethical Leadership (X)	2.809	1.000	1.000
Innovation Work Behavior (Y)			
Leader Member Exchange (Z1)	3.070		
Self Efficacy (Z2)	4.469		

Sumber: Data primer yang diolah (2023)

Dari tabel 6, hasil dari Collinierity Statistics (VIF) untuk melihat uji dari setiap variabel mempunyai nilai cut off > 0,1 atau sama dengan nilai VIF < 5 maka hal itu tidak melanggar uji multikolinieritas.



Gambar 3. Inner Model

Inner model digunakan untuk menguji pengaruh antara satu variabel laten dengan variabel laten lainnya. Pengujian inner model dapat dilakukan dengan tiga analisis yaitu mengukur nilai R2 (R-square), Godness of Fit (Gof), dan koefisien path.

Analisis Inner Model

Uji Keباikan Model (*Goodness of fit*)

Evaluasi model struktural dilakukan untuk menunjukkan keterkaitan antara variabel manifes dan laten dari variabel prediktor utama,

mediator dan hasil dalam satu model yang kompleks. Berikut adalah nilai dari koefisien determinasi dalam penelitian ini.

Tabel 7. Nilai R-Square

	R Square	R Square Adjusted
<i>Innovation Work Behavior</i> (Y)	0.855	0.852
<i>Leader Member Exchange</i> (Z1)	0.476	0.473
<i>Self Efficacy</i> (Z2)	0.640	0.638

Sumber: Data primer yang diolah (2023)

Berdasarkan tabel 7, R-Square digunakan untuk melihat besarnya pengaruh variabel *Ethical Leadership* terhadap *Innovation Work Behavior* yaitu dengan nilai 0.855 atau 85.5% maka hubungan ini adalah hubungan yang kuat. R-Square juga digunakan untuk melihat besarnya pengaruh variabel *Ethical Leadership* terhadap *Leader Member Exchange* yaitu dengan nilai 0.476 atau 47.6% dan pengaruh variabel *Ethical Leadership* terhadap *Self Efficacy* yaitu dengan nilai 0.640 atau 64% maka hubungan ini adalah hubungan yang kuat.

Uji selanjutnya adalah uji *Q-Square*. Nilai Q2 dalam pengujian model struktural dilakukan dengan melihat nilai Q2 (*Predictive relevance*). Nilai Q2 dapat digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model juga parameternya. Nilai Q2 > 0 menunjukkan bahwa model mempunyai predictive relevance, sedangkan nilai Q2 < 0 menunjukkan bahwa model kurang memiliki predictive relevance. Berikut ini merupakan hasil perhitungan nilai Q-Square :

$$Q\text{-Square} = [(1 - R21) \times (1 - R22) \times (1 - R23)]$$

$$= 1 - [(1 - 0.855) \times (1 - 0.476) \times (1 - 0.640)]$$

$$= 0,9726472$$

Berdasarkan hasil penelitian diatas didapat nilai *Q-Square* sebesar 0,9726472. Nilai tersebut menjelaskan keragaman dari data penelitian dapat dijelaskan model penelitian sebesar 97%, sedangkan sisanya sebesar 3% dijelaskan oleh faktor lain yang berada diluar model penelitian ini.dengan demikian, dari hasil perhitungan tersebut maka model penelitian ini dapat dinyatakan telah memiliki *goodness of fit* yang baik.

Uji Hipotesis

Uji Path Coefficient

Kriteria yang digunakan jika nilai *p value* < 0.05 menunjukkan ada pengaruh langsung antar

variabel sedangkan nilai *p value* > 0.05 menunjukkan tidak ada pengaruh langsung antar variabel. Pada penelitian ini nilai signifikansi yang digunakan adalah *t-statistic* 1.96 (significant level = 5%). Jika nilai *t-statistic* > 1.96 maka terdapat pengaruh signifikan (Ghozali, 2018). Pengujian hipotesis dilakukan dengan bantuan software SmartPLS (Partial Least Square) 3.0. dibawah ini merupakan nilai *path coefficient* hasil pengujian

Tabel 8. Path Coefisien (Direct Effect)

	Hipotesis	Original Sample	t-Statistics	P Values	Keterangan
Ethical Leadership (X) -> Innovation Work Behavior (Y)	H1	-0.139	2.067	0.039	Positif Signifikan
Ethical Leadership (X) -> Leader Member Exchange (Z1)	H2	0.690	9.672	0,000	Positif Signifikan
Ethical Leadership (X) -> Self Efficacy (Z2)	H3	0.800	13.154	0,000	Positif Signifikan
Leader Member Exchange (Z2) -> Innovation Work Behavior (Y)	H4	0.816	7.219	0.000	Positif Signifikan
Self Efficacy (Z2)-> Innovation Work Behavior (Y)	H5	0.241	1.980	0,048	Positif Signifikan

Sumber : Data primer yang diolah, (2023)

Berdasarkan tabel 8, interpretasinya sebagai berikut :

1. Dari tabel 8, didapat nilai *t-statistic* sebesar 2.067 dengan besar pengaruh sebesar -0.139 dan nilai *p-value* sebesar 0,039. Dengan nilai *t-statistic* >1.96 dan nilai *p value* <0.05, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ke pertama diterima.
2. Dari tabel 8, didapat nilai *t-statistic* sebesar 9.672 dengan besar pengaruh sebesar 0.690 dan nilai *p-value* sebesar 0.000. Dengan nilai *t-statistic* >1.96 dan nilai *p value* <0.05, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua diterima.

3. Dari tabel 8, didapat nilai *t- statistic* sebesar 13.154 dengan besar pengaruh sebesar 0.800 dan nilai *p-value* sebesar 0.000. Dengan nilai *t- statistic* >1.96 dan nilai *p value* <0.05, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga diterima.
4. Dari tabel 8, didapat nilai *t- statistic* sebesar 7.219 dengan besar pengaruh sebesar 0.816 dan nilai *p-value* sebesar 0,000. Dengan nilai *t- statistic* >1.96 dan nilai *p value* <0.05, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat diterima.
5. Dari tabel 8, didapat nilai *t-statistic* sebesar 1.980 dengan besar pengaruh sebesar 0.241 dan nilai *p-value* sebesar 0.048. Dengan nilai *t-statistic* >1.96 dan nilai *p value* <0.05, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima diterima.

Uji *Indirect Effect*

Untuk langkah selanjutnya adalah pengujian tidak langsung (*indirect effect*) yang dapat dilihat dari hasil *specific indirect effect*. Jika nilai *P-Values* < 0,05 maka signifikan. Tabel 9, hasil *indirect effect*:

Tabel 9. *Indirect Effect*

<i>Indirect Effect</i>	<i>Original Sample</i>	<i>t-Statistics</i>	<i>P Values</i>	Keterangan
Ethical Leadership (X) -> Leader Member Exchange (Z1) -> Innovation Work Behavior (Y)	0.563	6.946	0.000	Positif Signifikan
Ethical Leadership (X) -> Self Efficacy (Z2) -> Innovation Work Behavior (Y)	0.193	1.997	0,046	Positif Signifikan

Sumber : Data primer yang diolah, (2023)

Berdasarkan tabel 9, diperoleh hasil bahwa :

1. Hipotesis ke enam menguji apakah *Leder Member Exchange* memediasi hubungan antara *Ethical Leadership* terhadap *Innovation Work Behavior*. Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa nilai *t-statistic* sebesar 6.946 yang artinya >1.96 dengan nilai *p value* sebesar 0.000 yang artinya <0.05. Maka dapat disimpulkan bahwa *Ethical Leadership* terhadap *Innovation Work Behavior* bisadi

mediasi oleh *Leader Member Exchange* secara parsial.

2. Hipotesis ke tujuh menguji apakah *Self Efficacy* memediasi hubungan antara *Ethical Leadership* terhadap *Innovation Work Behavior*. Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa nilai *t-statistic* sebesar 1.997 yang artinya >1.96 dengan nilai *p value* sebesar 0,046 yang artinya <0.05. Maka dapat disimpulkan bahwa *Ethical Leadership* terhadap *Innovation Work Behavior* bisa di mediasi oleh *Self Efficacy* secara parsial.

Pembahasan

Pengaruh Ethical Leadership Terhadap Innovation Work behavior

Hasil analisis menunjukkan *Ethical Leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *Innovation Work behavior*. *Ethical Leadership* yang baik tentunya dapat meningkatkan *Innovation Work behavior*, karena pemimpin yang beretika yang baik dapat mendorong karyawan untuk berperilaku yang inovatif.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Xin Liu, Yan Huang, Jaehyoung Kim dan Sanggyun Na (2023), menunjukkan bahwa *ethical leadership* berhubungan positif dengan *innovation work behavior*. ketika karyawan diperlakukan secara adil dan baik dalam sebuah organisasi oleh seorang pemimpin yang mereka percayai, karyawan akan merasa berkewajiban untuk mendukung pemimpinnya dengan respons perilaku yang positif. Sehingga karyawan akan merasakan lebih banyak makna dalam pekerjaan mereka dan lebih bersedia menghasilkan ide-ide baru untuk diberikan kembali kepada organisasi guna mendorong pencapaian tujuan organisasi. Hasil penelitian ini sekaligus menjawab apakah *ethical leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *innovation work behavior*.

Pengaruh Ethical Leadership terhadap Leader Member Exchange

Hasil analisis menunjukkan *Ethical Leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *Leader Member Exchange*. *Ethical Leadership* yang baik tentunya dapat meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan, karena pemimpin yang beretika yang baik dapat mendorong karyawan untuk menjalin hubungan yang baik antara atasan dan bawahan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan

penelitian yang dilakukan oleh Kaylar et al., (2020) yang menunjukkan bahwa *ethical leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap LMX. kualitas hubungan LMX meningkat ketika nilai yang dirasakan dari manfaat yang terlihat dan tidak terlihat yang dipertukarkan antara karyawan dan pemimpin meningkat. Dengan *ethical leadership* kepemimpinan yang beretika baik maka dapat meningkatkan kualitas hubungan LMX. Hasil penelitian ini sekaligus menjawab apakah *ethical leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *Leader Member Exchange*.

Pengaruh Ethical Leadership terhadap Self Efficacy

Hasil analisis menunjukkan *Ethical Leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *Self Efficacy*. *Ethical Leadership* yang baik tentunya dapat meningkatkan keyakinan diri karyawan tentang kemampuan mereka untuk menghasilkan tingkat kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Uppathampracha et al., 2022; Ashfaq et al., 2021; Wadei., 2021) yang menemukan bahwa *ethical leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *self efficacy*. karena pemimpin yang beretika yang baik secara psikologis dapat mendorong bagi para karyawan untuk menghasilkan kinerja yang lebih besar. Hasil penelitian ini sekaligus menjawab apakah *ethical leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *Self Efficacy*.

Pengaruh Leader Member Exchange terhadap Innovation Work Behavior

Hasil analisis menunjukkan *Leader Member Exchange* berpengaruh positif signifikan terhadap *Innovation Work Behavior*. Kualitas hubungan yang baik antara atasan dan bawahan tentunya dapat meningkatkan perilaku kerja karyawan yang inovatif karena dengan adanya hubungan yang baik antara atasan bawahan maka karyawan akan lebih percaya diri untuk mengungkapkan ide-ide yang inovatif.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Kalyar et al., 2020; Zuberi et al., 2021; Hideki S. Tanaka dan Nobutaka Ishiyama, 2023) yang menemukan bahwa LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovation work behavior*. Hubungan LMX yang berkualitas tinggi dapat meningkatkan kreativitas karyawan karena LMX menekankan pentingnya membangun hubungan positif antara

pemimpin dan pengikut mereka untuk mempromosikan kepemimpinan dan kinerja tim yang efektif. Sehingga karyawan lebih percaya diri untuk mengungkapkan ide-ide dan kreativitas karyawan. Hasil penelitian ini sekaligus menjawab apakah *Leader Member Exchange* berpengaruh positif signifikan terhadap *Innovation Work Behavior*.

Pengaruh Self Efficacy terhadap Innovation Work Behavior

Hasil analisis menunjukkan *Self Efficacy* berpengaruh positif signifikan terhadap *Innovation Work Behavior*. Sesuai dengan hasil uji hipotesis yang menunjukkan hasil uji t yang dinyatakan memiliki pengaruh signifikan. hal ini menjelaskan bahwa adanya *Self Efficacy* akan semakin meningkatkan *Innovation Work Behavior*. *Self Efficacy* yang baik tentunya dapat meningkatkan inovasi karyawan karena dengan keyakinan diri karyawan yang tinggi maka karyawan akan percaya diri untuk mengungkapkan ide-ide inovatif.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Uppathampracha et al., 2022; Wadei et al., 2021) yang menemukan bahwa *self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovation work behavior*. Dengan *self efficacy* yang tinggi dari karyawan dapat meningkatkan *innovation work behavior* karena *self efficacy* dapat mempengaruhi individu untuk mengungkapkan ide dan kreativitas karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

Pengaruh Leader-Member Exchange (LMX) memediasi ethical leadership dan innovation work behavior

Hasil analisis menunjukkan *Leader Member Exchange* memediasi pengaruh *ethical leadership* terhadap *Innovation Work Behavior*. Sesuai dengan hasil uji hipotesis yang menunjukkan hasil uji t yang dinyatakan memiliki pengaruh signifikan. hubungan yang baik antara atasan dan bawahan mampu memediasi *ethical leadership* dan *innovation work behavior*.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Kalyar et al., (2020) yang menemukan bahwa LMX memediasi hubungan antara *ethical leadership* dan *innovation work behavior*. LMX cenderung berfungsi sebagai "mekanisme relasional" pada *ethical leadership* untuk mempengaruhi hasil kerja karyawan secara langsung maupun tidak langsung. Hasil penelitian ini sekaligus menjawab rumusan

masalah apakah *Leader member Exchange* memediasi pengaruh *Ethical Leadership* terhadap *Innovation Work Behavior*.

Pengaruh *Self efficacy* memediasi *ethical leadership* dan *innovation work behavior*

Hasil analisis menunjukkan *Self efficacy* memediasi pengaruh *ethical leadership* terhadap *Innovation Work Behavior*. *Self Efficacy* karyawan yang tinggi mampu memediasi *ethical leadership* dan *innovation work behavior*.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Rachadatip Uppathampracha dan Guoxin Liu, 2022; Wadei et al., 2021) yang menemukan bahwa *Self-efficacy* memediasi *ethical leadership* dan *innovation work behavior*. Hasil penelitian ini sekaligus menjawab rumusan masalah apakah *Self Efficacy* memediasi pengaruh *Ethical Leadership* terhadap *Innovation Work Behavior*.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa *Ethical Leadership* berdampak positif signifikan pada *Innovation Work Behavior*. *Ethical Leadership* berdampak positif signifikan pada *Leader Member Exchange*. *Ethical Leadership* berdampak positif signifikan terhadap *Self Efficacy*. *Leader Member Exchange* berpengaruh positif signifikan terhadap *Innovation Work Behavior*. *Self Efficacy* berpengaruh positif signifikan terhadap *Innovation Work Behavior*. *Ethical Leadership* berdampak positif signifikan pada *Innovation Work Behavior* dimediasi oleh *Leader Member Exchange*. *Ethical Leadership* berdampak positif signifikan pada *Innovation Work Behavior* dimediasi oleh *Self Efficacy*.

B. Saran

Adapun saran bagi peneliti selanjutnya berdasarkan penelitian ini adalah untuk penelitian selanjutnya sebaiknya memakai atau menambahkan variabel-variabel lain yang belum dipakai dalam penelitian ini yang dapat diteliti secara signifikan untuk mempengaruhi *Innovation Work Behavior* seperti kinerja karyawan, budaya organisasi, dan human capital. Untuk penelitian selanjutnya sebaiknya melibatkan banyak instansi lain di luar Surakarta sebagai responden dengan jumlah sampel yang lebih banyak dengan meneliti objek yang lebih luas agar data yang diperoleh lebih bervariasi dan akurat

REFERENSI

- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25 edisi ke-9*. Universitas Diponegoro.
- Jin, X., Qing, C., & Jin, S. (2022a). 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>
- Jin, X., Qing, C., & Jin, S. (2022b). 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. (2020a). 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>
- Kalyar, M. N., Usta, A., & Shafique, I. (2020b). 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>
- Liu, X., Huang, Y., Kim, J., & Na, S. (2023a). 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>
- Liu, X., Huang, Y., Kim, J., & Na, S. (2023b). 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>

- Mulligan, R., Ramos, J., Martín, P., & Zornoza, A. (2021a). Inspiring innovation: The effects of leader-member exchange (lmx) on innovative behavior as mediated by mindfulness and work engagement. *Sustainability (Switzerland)*, *13*(10). <https://doi.org/10.3390/su13105409>
- Mulligan, R., Ramos, J., Martín, P., & Zornoza, A. (2021b). Inspiring innovation: The effects of leader-member exchange (lmx) on innovative behavior as mediated by mindfulness and work engagement. *Sustainability (Switzerland)*, *13*(10). <https://doi.org/10.3390/su13105409>
- Sugiyono. (2019). *Metodelogi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif Dan R&D*. CV Alfabeta.
- Teng, C. C., Lu, A. C. C., Huang, Z. Y., & Fang, C. H. (2020a). Ethical work climate, organizational identification, leader-member-exchange (LMX) and organizational citizenship behavior (OCB): A study of three star hotels in Taiwan. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *32*(1), 212–229. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2018-0563>
- Teng, C. C., Lu, A. C. C., Huang, Z. Y., & Fang, C. H. (2020b). Ethical work climate, organizational identification, leader-member-exchange (LMX) and organizational citizenship behavior (OCB): A study of three star hotels in Taiwan. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *32*(1), 212–229. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2018-0563>
- Uppathampracha, R., & Liu, G. (2022a). 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>
- Uppathampracha, R., & Liu, G. (2022b). 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>
- Wen, Q., Wu, Y., & Long, J. (2021a). 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>
- Wen, Q., Wu, Y., & Long, J. (2021b). 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>
- Wu, Z., & Y. Choi, T. (2022). Social exchange theory. *Supply Networks: Dyads, Triads and Networks*, 267–282. <https://doi.org/10.4337/9781839104503.00021>
- Zhou, X., Rasool, S. F., Yang, J., & Asghar, M. Z. (2021a). 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>
- Zhou, X., Rasool, S. F., Yang, J., & Asghar, M. Z. (2021b). 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>