



## Dampak Pemimpin yang Etis terhadap Kreativitas Pegawai Pemerintahan: Peran Efikasi Diri Kreatif dan Otonomi dalam Pekerjaan

Eka Budi Ariawanto<sup>1</sup>, Rasyid Abdillah<sup>2</sup>, Siti Syahsudarmi<sup>3</sup>

Sekolah Pascasarjana, Universitas Lancang Kuning, Indonesia.

Email: [kabuto.st@gmail.com](mailto:kabuto.st@gmail.com)

### Article Info

#### Article history:

Received January 02, 2024

Revised January 18, 2024

Accepted January 29, 2025

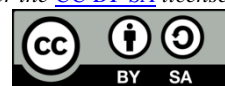
#### Keywords:

*Kepemimpinan Etis, Kreativitas Pegawai, Efikasi Diri Kreatif, Otonomi Kerja, Organisasi Pemerintahan, Kepemimpinan dalam Sektor Publik, Inovasi dalam Pekerjaan, Perilaku Organisasi, Motivasi Karyawan, Pengembangan Sumber Daya Manusia*

### ABSTRACT

Penelitian ini mengkaji dampak kepemimpinan etis terhadap kreativitas pegawai pemerintahan dengan mempertimbangkan peran efikasi diri kreatif sebagai mediasi dan otonomi kerja sebagai moderasi. Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan etis meningkatkan kreativitas pegawai melalui peningkatan efikasi diri kreatif. Otonomi dalam pekerjaan memperkuat hubungan antara kepemimpinan etis dan efikasi diri kreatif. Penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam literatur kepemimpinan dan menawarkan implikasi praktis bagi organisasi pemerintahan untuk meningkatkan kinerja inovatif melalui kepemimpinan yang beretika dan lingkungan kerja yang mendukung.

*This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.*



### Article Info

#### Article history:

Received January 02, 2024

Revised January 18, 2024

Accepted January 29, 2025

#### Keywords:

*Ethical Leadership, Employee Creativity, Creative Self-Efficacy, Job Autonomy, Government Organization, Leadership in the Public Sector, Innovation at Work, Organizational Behavior, Employee Motivation, Human Resource Development*

### ABSTRACT

This study examines the impact of ethical leadership on government employees' creativity by considering the role of creative self-efficacy as mediation and work autonomy as moderation. Results show that ethical leadership enhances employee creativity through increasing creative self-efficacy. Job autonomy strengthens the relationship between ethical leadership and creative self-efficacy. This study makes an important contribution to the leadership literature and offers practical implications for government organizations to enhance innovative performance through ethical leadership and a supportive work environment.

*This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.*



### Corresponding Author:

Nama penulis: Eka Budi Ariawanto

Universitas Lancang Kuning

Email: [kabuto.st@gmail.com](mailto:kabuto.st@gmail.com)

## Pendahuluan

Dalam lanskap organisasi yang kompetitif dan dinamis saat ini, salah satu faktor kunci untuk mempertahankan pertumbuhan adalah kinerja kreatif pegawai (Amabile, 2019). Pengembangan ide-ide baru dan berguna atau berbagi konsep inovatif tidak terbatas pada



manajemen puncak saja, tetapi juga melibatkan semua pegawai, termasuk di lingkungan pemerintahan (Appienti & Chen, 2019; Rose et al., 2020). Ini menekankan pentingnya kinerja kreatif, yang merujuk pada kemampuan menghasilkan ide, solusi, atau produk baru yang berharga di dalam organisasi (Amabile, 2019; Jaiswal & Dhar, 2015; Zhang & Bartol, 2010). Proses kreatif di dalam organisasi sering kali dipengaruhi oleh faktor-faktor personal dan kontekstual (Liu et al., 2016). Di antara faktor-faktor tersebut, kepemimpinan memainkan peran penting dalam mendorong kreativitas, terutama di institusi pemerintahan, di mana pemimpin diharapkan memimpin perubahan kreatif (Liu et al., 2020; Pasricha & Rao, 2018; Reiter-palmon & Illies, 2004).

Namun, terdapat kekosongan yang mencolok dalam literatur terkait kepemimpinan etis, yang cukup mengejutkan mengingat meningkatnya pengawasan terhadap etika dan standar moral pemimpin di era media sosial saat ini (Freiwald, 2013). Sorotan utama telah bergeser dari praktik kepentingan pribadi atau keuntungan kelompok menuju etika kepemimpinan, menjadikan kepemimpinan etis semakin relevan, termasuk di sektor pemerintahan (Wadei et al., 2020). Brown, Treviño, dan Harrison (2005) menggambarkan bahwa kepemimpinan etis melibatkan perilaku pemimpin yang selaras dengan standar moral, baik dalam tindakan pribadi maupun interaksi sosial. Selain itu, pemimpin dengan pendekatan ini mendorong staf atau bawahannya untuk berperilaku serupa melalui komunikasi yang efektif, penguatan sikap positif, serta pengambilan keputusan yang mempertimbangkan nilai-nilai etika. Engelbrecht dan van Aswegen (2009) berpendapat bahwa perilaku etis pemimpin organisasi membentuk iklim etis, karena nilai-nilai pemimpin memengaruhi norma moral dalam organisasi.

Salah satu prinsip utama dalam literatur pemimpin yang etis adalah bahwa pemimpin berperan sebagai teladan yang signifikan dalam perilaku normatif dan etis di lingkungan organisasi. Brown et al. (2005) menjelaskan bahwa pemimpin yang etis secara konseptual diartikan sebagai tindakan pemimpin yang sesuai dengan norma organisasi, yang diterapkan melalui interaksi pribadi dan hubungan interpersonal, serta mendorong perilaku tersebut pada bawahan melalui komunikasi dua arah, penguatan, serta pengambilan keputusan.

Menurut Brown et al. (2005), pemimpin yang bertindak secara etis memiliki sejumlah karakteristik: (a) menjalankan kehidupannya dengan berlandaskan etika; (b) menilai keberhasilan tidak hanya dari hasil, tetapi juga dari proses pencapaiannya; (c) mendengarkan bawahan; (d) memberikan disiplin kepada bawahan yang melanggar standar etika; (e) membuat keputusan yang adil dan seimbang; (f) dapat dipercaya; (g) membahas masalah etika bisnis dengan bawahan; (h) memberikan teladan dalam penerapan etika yang benar; (i) mendahulukan kepentingan bawahan; serta (j) selalu mempertimbangkan apa yang paling benar dilakukan sebelum membuat Keputusan.

Efikasi diri adalah keyakinan individu terhadap kemampuan mereka untuk mengatur dan melaksanakan tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tertentu (Bandura, 2012). Tierney dan Farmer (2002) lebih lanjut, menguraikan karakteristik dari pegawai yang memiliki efikasi diri kreatif yang tinggi. Pertama, pegawai dengan efikasi diri kreatif yang tinggi memiliki kepercayaan diri yang kuat dalam menghadapi tantangan dan memecahkan masalah dengan cara yang inovatif. Kedua, selain mampu menghasilkan ide sendiri, pegawai dengan efikasi diri kreatif juga memiliki keterampilan untuk mengambil dan mengembangkan ide orang lain menjadi lebih baik. Ketiga, pegawai yang memiliki efikasi diri kreatif tinggi juga merasa mampu menghasilkan ide-ide baru yang belum pernah terpikirkan sebelumnya.



Salah satu definisi yang sering dikutip disampaikan oleh Amabile (1996), yang menggambarkan kreativitas sebagai kemampuan untuk menghasilkan ide-ide baru dan bernilai, yang dapat diterapkan pada produk, layanan, atau proses. Dalam konteks institusi pemerintahan di Indonesia, kreativitas ini dapat tercermin dalam inovasi prosedur administrasi, peningkatan kualitas layanan publik, dan pemecahan masalah yang lebih efektif. Demikian pula, Shalley, Zhou, dan Oldham (2004) menekankan bahwa kreativitas di tempat kerja melibatkan kemampuan pegawai untuk menghasilkan solusi asli dan praktis yang dapat meningkatkan kinerja. Di institusi pemerintahan, kreativitas pegawai dapat terlihat dalam kemampuan mereka untuk menemukan cara-cara baru untuk meningkatkan kualitas pelayanan masyarakat atau efisiensi birokrasi.

Selain itu, otonomi pekerjaan yang lebih besar memungkinkan pegawai untuk secara aktif merundingkan ekspektasi peran dengan atasan mereka, terutama dalam konteks keterlibatan tekanan dalam pekerjaan kreatif (Langfred & Moye, 2004). Pegawai yang merasa bertanggung jawab atas tugas mereka cenderung melihat kreativitas sebagai elemen penting dalam peran pekerjaan mereka, yang dapat diperkuat oleh ekspektasi pemimpin, baik secara eksplisit maupun implisit. Hal ini menciptakan efek *Pygmalion*, dimana ekspektasi yang lebih tinggi dari pemimpin akan mendorong keterlibatan kreatif yang lebih besar (Rosenthal & Jacobson, 1992). Pegawai dengan efikasi diri yang lebih luas dalam peran mereka, yang ditingkatkan oleh lingkungan kerja yang otonom, lebih mungkin untuk terlibat dalam tugas-tugas yang proaktif dan integratif yang mendukung kreativitas (Ort & Volmer, 2017). Sebaliknya, pegawai dengan otonomi terbatas mungkin terikat oleh metode dan strategi yang telah ditetapkan, sehingga mengurangi kesempatan mereka untuk mengekspresikan diri secara kreatif dan, pada gilirannya, mengurangi kemungkinan atasan untuk mendelegasikan peran kreatif kepada mereka (Zhang et al., 2018). Oleh karena itu, otonomi pekerjaan memainkan peran penting dalam memfasilitasi kreativitas di lingkungan kerja

Karakteristik otonomi dalam pekerjaan yang dimiliki oleh pegawai mencakup beberapa aspek penting yang menunjukkan tingkat kebebasan dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas mereka (Holman & Axtell, 2016). Pegawai dengan otonomi tinggi memiliki kemampuan untuk menentukan cara terbaik dalam menyelesaikan pekerjaan mereka, termasuk memilih metode yang digunakan dan merencanakan pekerjaan secara mandiri. Selain itu, mereka dapat mengontrol kualitas hasil kerja mereka, dengan memutar untuk mengatur bagaimana pekerjaan dilakukan dan mengontrol tingkat produktivitas sesuai dengan target atau standar yang ditetapkan. Otonomi ini memberikan kebebasan bagi pegawai untuk berinovasi dalam pendekatan mereka terhadap pekerjaan, sekaligus menumbuhkan rasa tanggung jawab yang lebih besar terhadap hasil dan kualitas dari apa yang mereka produksi.

## Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif (Abdillah, 2020). Penelitian ini secara umum bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh pemimpin yang etis terhadap kreativitas individu di kalangan pegawai pemerintah. Secara spesifik, penelitian ini mengembangkan model teoritis yang memeriksa hubungan tersebut melalui perspektif *motivated information processing theory* (teori pemrosesan informasi yang dimotivasi; [De Dreu et al., 2006]). Model ini menyoroti peran mediasi dari efikasi diri kreatif pegawai dalam menghubungkan pemimpin yang etis dengan kreativitas individu pegawai. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk menganalisis bagaimana otonomi pekerjaan memoderasi hubungan antara pemimpin yang etis dan efikasi diri kreatif pegawai pemerintahan. Jumlah sampel sebanyak 205 responden bisa dipertimbangkan untuk melakukan Analisa data pada SEM. Penelitian ini juga akan menggunakan teknik *convenience sampling* dalam pengumpulan data penelitian, yaitu teknik



pengambilan sampel yang didasarkan pada kemudahan akses dan ketersediaan elemen. Para responden akan diminta untuk berbagi pengalaman mereka terkait fenomena yang diteliti, seperti pemimpin yang etis, efikasi diri kreatif, kreativitas individu, dan otonomi dalam pekerjaan yang alami mereka dalam aktivitas kerja sehari-hari di institusi pemerintahan.

**Hasil**

Tabel 1. Hasil pengujian *full collinearity VIFs*

Pemimpin yang	Efikasi diri	Kreativitas	Otonomi dalam
2,0	2,2	2,5	2,2

Hasil (Tabel 4.5) menunjukkan bahwa masing-masing variabel memiliki nilai *full collinearity VIFs* lebih rendah dari 3,3. Dengan demikian, data dalam penelitian ini tidak berpotensi menghasilkan *common method variance* (CMV) (Kock, 2015).

Tabel 2. Hasil pengujian *model fit and quality indices*

Kriteria <i>Quality indices</i>	Nilai	Rule of thumb
<i>Average path coefficient</i> (APC)	0,463***	$p\text{-value} < 0,05$
<i>Average R-squared</i> (ARS)	0,418***	$p\text{-value} < 0,05$
<i>Average block VIF</i> (AVIF)	2,135	$< 3,3$
<i>Tenenhaus GoF</i> (GoF)	0,577	$\geq 0,10$ ( <i>small effect size</i> ), $\geq 0,25$ ( <i>medium effect size</i> ), and $\geq 0,36$ ( <i>large effect size</i> )
Koefisien <i>Q-squared</i> ( $Q^2$ ):		
• Efikasi diri kreatif	0,406	$> 0$ ( <i>model prediktif dapat dite</i>
• Kreativitas pegawai	0,435	

\*\*\* signifikan pada level 0,001

Tabel memiliki nilai lebih besar dari nol, yang menandakan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang dapat diterima (O’Cass & Weerawardena, 2010).

Tabel 3. Hasil pengujian “*Fornell-Larcker Criterion*”

	Pemimpin yang etis	Efikasi diri kreatif	Kreativitas Pegawai	Otonomi dalam Pekerjaan
Pemimpin yang etis	0.858			
Efikasi diri kreatif	0.472	0.892		
Kreativitas Pegawai	0.412	0.647	0.867	
Otonomi dalam Pekerjaan	0.445	0.552	0.716	0.833

Catatan: Akar kuadrat dari *average variances extracted* (AVE) ditunjukkan pada diagonal

Selain itu, validitas konvergen juga dapat dievaluasi menggunakan nilai *average variance extracted* (AVE). Sebuah konstruk dianggap memenuhi validitas konvergen jika nilai AVE mencapai atau melebihi 0,50 (Chin, 2010). Berdasarkan hasil analisis yang ditampilkan pada Tabel 4.7, seluruh variabel penelitian memiliki nilai AVE yang lebih besar dari 0,50. Dengan demikian, berdasarkan nilai loadings dan AVE, dapat disimpulkan bahwa item-item

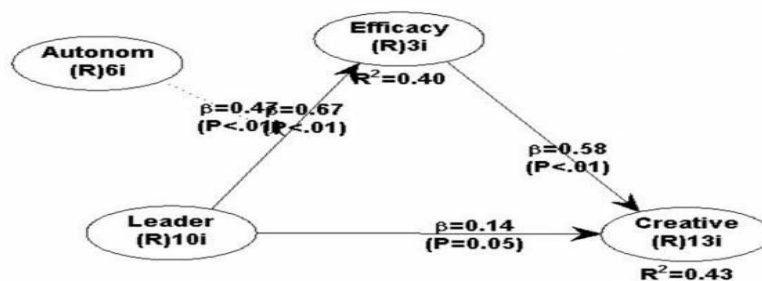


pada skala pengukuran variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas konvergen.

Table 4. Hasil pengujian hipotesis.

<b>Model PLS</b>	
<b>Pengaruh Langsung</b>	
Pemimpin yang etis → Kreativitas pegawai	0,137**
Pemimpin yang etis → Efikasi diri kreatif pegawai	0,665***
<hr/>	
Efikasi diri kreatif pegawai → Kreativitas pegawai	0,582***
<b>Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi)</b>	
Pemimpin yang etis → Efikasi diri kreatif pegawai → Kreativitas pegawai	0,387***
<hr/>	
<b>Peran Moderasi</b>	
Pemimpin yang etis x Otonomi dalam pekerjaan → Efikasi diri kreatif pegawai	0,467***
<hr/>	
<b>Total Pengaruh</b>	
Pemimpin yang etis → Kreativitas pegawai	0,524***
<hr/>	
<b>R-squared</b>	
R <sup>2</sup> (Efikasi diri kreatif pegawai)	R <sup>2</sup> (Kreativitas pegawai)

*Keterangan* = \*\*\* signifikan pada level 0,01; \*\* signifikan pada level 0,05.



Gambar 1. Output model struktural dalam SEM PLS

Hipotesis pertama (H<sub>1</sub>) memprediksi bahwa pemimpin yang etis dapat mendorong kreativitas individu pegawai pemerintahan. Hasil pada table 4.10 menunjukkan bahwa hipotesis ini didukung secara statistik ( $\beta = 0,137, p < 0,05$ ). Tabel tersebut menunjukkan bahwa pemimpin yang etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas individu pegawai pemerintahan.

Hipotesis kedua (H<sub>2</sub>) memprediksi bahwa pemimpin yang etis dapat meningkatkan efikasi diri kreatif pegawai pemerintahan. Hasil pada table 4.10 menunjukkan bahwa hipotesis ini didukung secara statistik ( $\beta = 0,665, p < 0,01$ ). Tabel tersebut menunjukkan bahwa pemimpin yang etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap efikasi diri kreatif pegawai pemerintahan.

Hipotesis ketiga (H<sub>3</sub>) memprediksi bahwa efikasi diri kreatif dapat mendorong kreativitas individu pegawai pemerintahan. Hasil pada table 4.10 menunjukkan bahwa



hipotesis ini didukung secara statistik ( $\beta = 0,582, p < 0,01$ ). Tabel tersebut menunjukkan bahwa efikasi diri kreatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas individu pegawai pemerintahan.

Hipotesis keempat (H4) memprediksi bahwa pemimpin yang etis akan meningkatkan efikasi diri kreatif pegawai yang pada akhirnya akan mendorong kreativitas individu pegawai pemerintahan. Hasil pada table 4.10 menunjukkan bahwa hipotesis ini didukung secara statistik ( $\beta = 0,387, p < 0,01$ ). Tabel tersebut menunjukkan bahwa efikasi diri kreatif secara signifikan memediasi pengaruh pemimpin yang etis terhadap kreativitas individu pegawai pemerintahan.

## **Pembahasan**

Penelitian ini mengkaji hubungan antara pemimpin yang etis dan perilaku kreativitas pegawai pemerintahan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemimpin yang memiliki sifat etis mampu meningkatkan kreativitas pegawai pemerintahan dengan menciptakan lingkungan kerja yang etis, mendorong keterlibatan, komunikasi terbuka, dan memotivasi pegawai secara intrinsik. Selain itu, pemimpin yang etis juga berkontribusi pada peningkatan efikasi diri kreatif pegawai pemerintahan (*creative self-efficacy*) melalui contoh perilaku positif, umpan balik yang mendukung, dan pengakuan atas usaha mereka. Ketika efikasi diri kreatif pegawai meningkat, mereka lebih cenderung berbagi ide, memanfaatkan peluang untuk belajar, dan meningkatkan perilaku kreatif mereka. Penelitian ini juga menemukan bahwa hubungan antara pemimpin yang etis dan perilaku kreativitas pegawai pemerintahan dimediasi oleh efikasi diri kreatif pegawai. Pemimpin yang etis menciptakan lingkungan yang mendukung dan memberikan teladan positif sehingga meningkatkan efikasi diri pegawai, yang pada gilirannya memperbaiki kreativitas mereka. Selain itu, otonomi dalam pekerjaan juga memainkan peran penting dalam memperkuat hubungan ini. Pegawai dengan tingkat otonomi kerja yang tinggi merasa lebih dihargai dan dipercaya oleh pemimpin mereka, yang memberikan lebih banyak kesempatan untuk menggunakan keterampilan kreatif secara optimal. Hal ini menunjukkan bahwa kombinasi antara pemimpin yang etis dan otonomi dalam pekerjaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk inovasi dan kreativitas.

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh pemimpin yang etis terhadap perilaku kreatif pegawai dalam konteks institusi pemerintahan di Indonesia. Penelitian ini juga mengeksplorasi peran efikasi diri kreatif pegawai, yaitu keyakinan pegawai terhadap kemampuan kreatif mereka, sebagai penghubung dalam hubungan antara pemimpin yang etis dan perilaku kreatif pegawai pemerintahan. Selain itu, penelitian ini melihat bagaimana otonomi dalam pekerjaan dapat memperkuat hubungan antara kepemimpinan etis dan efikasi diri kreatif pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemimpin yang etis secara langsung memengaruhi perilaku kreatif pegawai dan efikasi diri kreatif mereka. Efikasi diri kreatif pegawai juga ditemukan memengaruhi perilaku kreatif sekaligus menjadi perantara yang menghubungkan pemimpin yang etis dengan kreativitas pegawai pemerintahan. Selain itu, otonomi dalam pekerjaan terbukti memperkuat hubungan positif antara pemimpin yang etis dan efikasi diri kreatif pegawai pemerintahan. Dengan kata lain, pemimpin yang menunjukkan perilaku etis mampu mendorong pegawai untuk lebih percaya diri terhadap kemampuan kreatif mereka, yang pada akhirnya meningkatkan perilaku kreatif mereka, terutama jika pegawai diberikan tingkat otonomi dalam pekerjaan yang lebih tinggi.

## **Daftar Pustaka**



- Abdillah, M. R., Anita, R., & Anugerah, R. (2016). Dampak iklim organisasi terhadap stres kerja dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen*, 20(1), 121-141. <https://doi.org/10.24912/jm.v20i1.69>
- Abdillah, M. R. (2020). *Metode Penelitian: Perspektif Sains Organisasi*. Unilak Press.
- Abdillah, M. R., Sijabat, P., Anita, R., & Tung, H. L. (2024a). Altruistic leader in escalating organization members' work-family balance. *Human Systems Management*. <https://doi.org/10.1177/01672533241290899>
- Abdillah, M. R., Lambiombir, J., Anita, R., & Rahmat, A. (2024b). Leader controlling behaviors and proactive behavior among police officers: perceived powerlessness mechanism. *Policing: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-04-2024-0047>
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity*. Boulder, CO: Westview Press.
- Amabile, T. M. (2013). Componential theory of creativity. In E. H. Kessler (Ed.), *Encyclopedia of Management Theory* (pp. 134-139). London: Sage. <https://doi.org/10.4135/9781452276090.n42>
- Anita, R., Abdillah, M. R., & Zakaria, N. B. (2021). Authentic leader and internal whistleblowers: testing a dual mediation mechanism. *International Journal of Ethics and Systems*, 37(1), 35-52. <https://doi.org/10.1108/IJOES-03-2020-0036>
- Appienti, W. A., & Chen, L. (2019). Empowerment, passion and job performance: Implications from Ghana. *International Journal of Manpower*, 41(2), 132-151. <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2018-0348>
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.
- Bandura, A. (2006). Guide for constructing self-efficacy scales. In F. Pajares & T. Urdan (Eds.), *Self-efficacy beliefs of adolescents* (pp. 307-337). Information Age Publishing.
- Bandura, A. (2008). An agentic perspective on positive psychology. In *Positive psychology: Exploring the best in people* (pp. 167-196). Greenwood Publishing.
- Bandura, A. (2012). On the functional properties of perceived self-efficacy revisited. *Journal of Management*, 38(1), 9-44. <https://doi.org/10.1177/0149206311410606>
- Baas, M., Roskes, M., Sligte, D., Nijstad, B. A., & De Dreu, C. K. (2013). Personality and creativity: The dual pathway to creativity model and a research agenda. *Social and Personality Psychology Compass*, 7(10), 732-748. <https://doi.org/10.1111/spc3.12062>



- Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517-536. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2625-1>
- Bonner, J. M., Greenbaum, R. L., & Mayer, D. M. (2016). My boss is morally disengaged: The role of ethical leadership in explaining the interactive effect of supervisor and employee moral disengagement on employee behaviors. *Journal of Business Ethics*, 137(4), 731-742. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2366-6>