

Apakah Incremental Innovation dan Internal Motivation Mampu Memediasi Pengaruh Ethical Leadership terhadap Kinerja Karyawan? (Studi Empiris IKM Berbasis Budaya Lokal di Kabupaten Klaten)

Sidiq Permono Nugroho^{1*}, Rifqi Usada Amirudin²

¹ Universitas Muhammadiyah Surakarta, Jl. Ahmad Yani, Pabelan, Kartasura, Surakarta 57162, Jawa Tengah, Indonesia

² Universitas Muhammadiyah Surakarta, Jl. Ahmad Yani, Pabelan, Kartasura, Surakarta 57162, Jawa Tengah, Indonesia

*Corresponding author's email: sp122@ums.ac.id

Abstract

Internal motivation is an urge that comes from within a person to do something. Leaders must also have ethics because leaders must be role models for their subordinates. This study aims to analyze the effect of ethical leadership on employee performance and incremental innovation with internal motivation as an intervening variable. The population in this study is the Small and Medium Industry (IKM) in Klaten Regency with a sample of 192 respondents. In accordance with the theoretical framework that was built, the analytical tool used is Smart PLS. the results of this study, among others. ethical leadership has a positive and significant effect on employee performance. ethical leadership has a positive and significant effect on incremental innovation. ethical leadership has a significant effect on internal motivation. internal motivation has a positive and significant effect on employee performance. internal motivation has a positive and significant effect on incremental innovation. Internal motivation can mediate positively and significantly between leadership ethics on employee performance. Internal motivation can mediate positively and significantly between ethical leadership and incremental innovation. The limitation of this research is that it only uses 2 dependent variables so that the scope of the research is not wide enough. Future researchers are expected to be able to use other variables such as radical innovation which will add to the varied research results and find out changes in innovation on a large scale in a company.

Keywords: *ethical leadership, employee performance, incremental innovation, internal motivation*

Abstrak

Motivasi internal merupakan sesuatu yang harus dimiliki oleh individu-individu dalam perusahaan. Motivasi internal adalah dorongan yang datang dari dalam diri seseorang untuk melakukan sesuatu. Pemimpin juga harus memiliki etika karena pemimpin harus menjadi panutan bagi bawahannya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan dan inovasi inkremental dengan motivasi internal sebagai variabel intervening. Populasi dalam penelitian ini adalah Industri Kecil Menengah (IKM) di Kabupaten Klaten dengan sampel sebanyak 192 responden. Sesuai dengan kerangka teori yang dibangun, maka alat analisis yang digunakan adalah Smart PLS. hasil penelitian ini antara lain. kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi inkremental. kepemimpinan etis berpengaruh signifikan terhadap motivasi internal. motivasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. motivasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi inkremental. Motivasi

internal dapat memediasi secara positif dan signifikan antara etika kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Motivasi internal dapat memediasi secara positif dan signifikan antara kepemimpinan etis dan inovasi tambahan. Keterbatasan penelitian ini adalah hanya menggunakan 2 variabel terikat sehingga ruang lingkup penelitian tidak cukup luas. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat menggunakan variabel lain seperti inovasi radikal yang akan menambah hasil penelitian yang bervariasi dan mengetahui perubahan inovasi secara besar-besaran pada suatu perusahaan.

Kata Kunci: *etika kepemimpinan, performa pekerja, inovasi inkremental, motivasi internal*

Diajukan: 20 April 2022 | Diterima: 30 April 2022 | Tersedia Online: 5 Mei 2022

Pendahuluan

Organisasi saat ini dihadapkan pada kondisi lingkungan yang kompleks dan ada keinginan untuk mengadopsi sikap responsif dan adaptif yang mendorong perilaku inovatif para karyawan. Aktifitas bisnis perusahaan dihadapkan dalam suasana yang penuh dengan permintaan pelanggan terus meningkat dan kecenderungan berubah dengan cepat seiring dengan peningkatan standar kinerja bagi karyawan karena tuntutan globalisasi dan perubahan teknologi (Hua, 2016; Jordao dkk., 2019). Oleh karena itu, para pemimpin bisnis berada di bawah tekanan untuk menciptakan teknik yang memiliki kemampuan untuk meningkatkan kinerja inovatif karyawan seiring meningkatnya persaingan, globalisasi dan laju revolusi teknologi. Oleh karena itu, kinerja inovatif dianggap sebagai kompetensi inti bagi setiap organisasi yang kompetitif. Tuntutan era inovatif dan kompetitif saat ini, kinerja inovatif tidak lagi dianggap sebagai kualitas yang melekat yang hanya dimiliki oleh beberapa karyawan (Mendoza-Silva, 2020; Ramadani dkk., 2017) akan tetapi menjadi suatu kemampuan yang dimiliki oleh setiap karyawan yang mendukung pada spesialisasi masing-masing. Kebutuhan pada masing-masing karyawan semakin tercermin sebagai kompetensi untuk lebih ditingkatkan atau dikembangkan pada semua individu melalui pelatihan dan pengalaman yang memadai (MacKenzie dkk., 2011).

Kepemimpinan merupakan mekanisme memotivasi sekelompok orang yang bekerja untuk mencapai tujuan bersama, dimana seorang pemimpin dapat mengarahkan karyawan dan pekerja dengan strategi untuk mencapai suatu visi (Tajeddini, 2015). Seorang pemimpin mempunyai cara yang berbeda-beda dalam merencanakan sesuatu untuk mencapai tujuan. Pemimpin memiliki tindakan yang berbeda seperti visi yang jelas tentang masa depan, tujuan yang spesifik dan jelas yang mendorong bawahan untuk menetapkan tujuan dan visi jangka panjang mereka (Top, 2020). Dalam hal ini, kepemimpinan adalah proses inspirasi orang lain terutama mempengaruhi pekerja dengan tujuan meningkatkan kemampuan mereka untuk kesuksesan organisasi (Ali dkk., 2020).

Pemimpin harus menyandarkan pada etika karena sebagai panutan yang diikuti oleh bawahan. Kepemimpinan etis didefinisikan oleh Brown dkk. (2005) sebagai mengarahkan perilaku normative melalui tindakan pribadi dan hubungan antarpersonal, dan promosi tindakan tersebut kepada anggota kelompok melalui komunikasi dua arah, yang mengarah pada peningkatan kualitas komunikasi dan pengambilan keputusan. Kepemimpinan etis jika dihilangkan maka akan terjadi hubungan yang buruk antara pemimpin dan elemen-elemen di perusahaan. Kepemimpinan etis membangun keberhasilan karyawan dan mengembangkan potensi karyawan untuk mengurangi situasi konflik di tempat kerja (Babalola dkk., 2018), mengurangi perilaku buruk karyawan (Mayer dkk., 2010), dan mengurangi kemalasan tenaga kerja (Byun dkk., 2018). Perlu diketahui bahwa kepemimpinan etis juga mempunyai kejujuran, integritas, kepercayaan,

kepedulian, keterbukaan terhadap informasi, rasa hormat, dan prinsip dalam pengambilan keputusan (Treviño dkk., 2000;2003).

Kepemimpinan etis semakin dipromosikan sebagai sarana dimana para pemimpin memanfaatkan sikap positif karyawan terhadap pekerjaan sehari-hari, termasuk kepuasan kerja (Kammeyer-Mueller, 2012; Kacmar dkk., 2011; Neubert dkk., 2009). Selain itu, sejauh mana kepemimpinan memengaruhi fungsi, sikap, dan perilaku karyawan, kepuasan karyawan dengan pekerjaan mereka bukan hanya masalah manajerial tetapi juga masalah etika (Li dkk., 2014). Mengelola kepuasan kerja melalui kepemimpinan etis, bagaimanapun akan menghadirkan tantangan yang berkelanjutan (Ren et al., 2015). Perubahan pada saat ini dalam wilayah kerja organisasi serta diikuti perubahan terhadap daya saing karyawan, peningkatan tuntutan kerja berorientasi kinerja organisasi, dan struktur pasar telah menyebabkan mengejar proposisi, yang mendesak lebih banyak praktik profesional yang muncul yang mengungguli kinerja organisasi kontemporer. Akibatnya, kepemimpinan etis (Freire & Bettencourt, 2020; Garba dkk., 2018) dan modal intelektual (IC) (Ozer dkk., 2015) telah menjadi ciri penting bisnis, dan ekonomi pengetahuan menyebarluaskan penciptaan inovasi proposisi dan bersama dengan gagasan yang valid tentang produk, layanan, prosedur, atau praktik nyata, telah menjadi semakin penting dalam bisnis saat ini (Migdadi, 2021; Shafique dkk., 2019).

Lingkungan ekonomi saat ini sebagian besar didorong oleh perubahan teknologi, globalisasi, dan intensitas persaingan serta inovasi telah muncul sebagai solusi penting bagi perusahaan untuk mendorong kinerja yang terus meningkat dan memfokuskan pada keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Tian dkk., 2018; Le & Lei, 2019). *Incremental innovation* atau inovasi tambahan merupakan inovasi dengan meningkatkan komponen yang sudah ada. Incremental Innovation adalah cara anggota dalam rantai pasokan menciptakan nilai tambah dengan meningkatkan produk dan layanan yang ada atau meningkatkan cara melayani pelanggan (Sumo dkk. 2016). Selanjutnya, Kirzner (1997) menjelaskan dalam teorinya tentang kewirausahaan bahwa inovasi tambahan memberikan pengusaha kesempatan untuk mencapai keuntungan yang lebih tinggi dengan menggunakan produk dasar yang sama dalam pengaturan baru. Inovasi tambahan meningkatkan kinerja terbentuk melalui penggunaan pengetahuan dan solusi teknologi (Barak & Usher; Berggren; Hervas-Oliver, 2019). Selain itu, inovasi tambahan berkontribusi untuk memberikan solusi atas masalah yang ada (Barak & Usher, 2019). Kolaborasi inovasi yang ada bisa meningkatkan kualitas produk-produk yang sudah ada sebelumnya. Inovasi tambahan melibatkan tingkat kebaruan yang rendah didasarkan pada perubahan relative kecil dalam peningkatan produk (Sheng & Chien, 2016; Nguyen dkk., 2018). Menurut Darroch dan McNaughton (2002), sebagian besar inovasi bersifat inkremental dan mewakili perluasan lini atau modifikasi produk yang ada.

Saat ini, para ahli dan praktisi menyamakan kesuksesan bisnis dan perilaku kerja inovatif karyawan sebagai bagian untuk bertahan hidup (Yidong & Xinxin, 2013). Selanjutnya, perusahaan bisnis berfokus pada mempromosikan kinerja inovatif di antara karyawan mereka dan lebih jauh lagi, mereka secara khusus memberikan pertimbangan dalam menemukan cara untuk mendorong kinerja inovatif (Mahoney & Kor, 2015). Inovasi melibatkan "generasi ide-ide baru dan baru di tempat kerja, yang menunjukkan bahwa karyawan bisnis didorong untuk meningkatkan proses kerja" (Chughtai, 2016). Oleh karena itu, kinerja inovatif meningkat dalam budaya perusahaan yang mendorong dan menumbuhkan lingkungan yang kreatif dan inovatif (Hu dkk., 2017). Kepemimpinan sebagai bagian penting dari budaya organisasi memainkan peran penting dengan perilaku mendukung untuk menciptakan dan mempromosikan perilaku kerja yang inovatif (Javed dkk., 2019; Lee dkk., 2019).

Internal motivation adalah dorongan secara internal dari individu untuk berkontribusi terhadap kesuksesan perusahaan. Motivasi Internal merupakan daya dorongan yang berasal dari dalam diri seseorang untuk melakukan sesuatu yang diinginkan sehingga bisa mencapai tujuan. Menurut Grant dan Berry (2011) ketika karyawan termotivasi secara intrinsik, mereka akan merasakan stimulasi kreativitas positif yang mendorong mereka untuk mengakses lebih banyak informasi dan pada gilirannya, mendorong mereka untuk mengidentifikasi ide-ide yang mereka miliki dengan cara yang fleksibel. Motivasi *intrinsic* mengacu pada melakukan suatu aktivitas untuk kepuasan yang melekat daripada untuk beberapa hal yang dapat dipisahkan "konsekuensi" (Ryan & Deci, 2000). Karyawan dalam aktivitas kerja telah memiliki motivasi internal dalam dirinya, dengan kesadaran yang tinggi sebagai daya dorong individu melakukan aktivitas yang terbaik dan berhubungan dengan kebutuhan untuk saat ini dan masa yang akan datang. Motivasi internal merupakan modal utama bagi seseorang bagi kesuksesan dan keberhasilan dalam melakukan pekerjaan dengan semangat yang tinggi. Menurut Sophia (2008) menyatakan motivasi internal atau intrinsik (pekerjaan itu sendiri, prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan) memiliki efek langsung pada kinerja individu atau organisasi. Jadi, bisa dikatakan bahwa seseorang yang bangga dengan pekerjaan mereka, prestasi, tanggung jawab, eksistensi, dan kinerja cenderung memiliki motivasi internal yang tinggi.

Inovasi inkremental melibatkan sedikit perubahan dalam teknologi dan penambahan beberapa nilai atau diferensiasi baru dalam produk, layanan, dan teknologi saat ini (Okuyama, 2017). Inovasi inkremental ditandai dengan tidak memerlukan teknologi tinggi dan mahal untuk mengadopsi inovasi tersebut (Kobarg dkk., 2019; Oerlemans dkk., 2013; Sen & Ghandforoush, 2011). Inovasi inkremental didasarkan pada resiko bisnis yang cenderung kecil dan menyesuaikan pada kondisi perusahaan dengan keterbatasan sumber daya. Karena inovasi inkremental melibatkan perubahan kecil dan kumulatif, organisasi dapat mengembangkan inovasi tersebut lebih mudah daripada inovasi radikal. Inovasi tambahan adalah output

dari pengetahuan yang ada dalam organisasi dan memfasilitasi penambahan pengembangan produk dan layanan (Robertson dkk., 2012). Karena inovasi inkremental tidak memerlukan pengenalan teknologi dan teknik yang sama sekali baru, kondisi lingkungan di mana jenis inovasi ini dibuat lebih spesifik dan pasti daripada inovasi radikal dan ini mengurangi potensi risiko kegagalan (Harris, 2017; Valle & Vazquez-Bustelo, 2009; Zirger & Hartley, 1994). Inovasi inkremental tidak melibatkan pengurusan yang signifikan pada sumber daya organisasi dan kerja sama antara organisasi dan pemangku kepentingan, pekerja dan organisasi lain tidak terlalu rumit daripada inovasi radikal, yang sangat kompleks dalam hal rantai pasokan, kerja sama di antara karyawan, dan ketidakpastian yang tampak dari sukses (Aronson dkk., 2006; Keizer & Halman, 2009). Inovasi tambahan tentu lebih dapat diterima oleh organisasi di mana budaya konservatif dan hierarkis berlaku. Budaya ini membatasi berbagi ide kreatif dan meningkatkan produksi standar dan tradisional, yang, pada gilirannya, menghasilkan peluang terbatas inovasi radikal dalam kegiatan bisnis (Gieske dkk., 2020; Globerman & Lybecker, 2014; Lu & Chen, 2010; Miller & Friesen, 1982).

Penelitian terdahulu menyebutkan bahwa Menurut Jajuk (2015), *ethical leadership* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa kepemimpinan etis selain memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasi. Kepemimpinan yang semakin etis baik dan komitmen organisasional semakin kuat, akan berdampak pada kinerja karyawan cenderung semakin tinggi atau meningkat. Penelitian ini bertujuan mengkonfirmasi pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh inovasi inkremental dan internal motivasi.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan mengambil sampel sebanyak 192 Industri Kecil Menengah (IKM) yang menghasilkan produk dengan karakteristik budaya lokal yang terdiri dari IKM Batik, IKM Lurik, dan IKM Craft. IKM yang menjadi sampel merupakan bisnis keluarga yang secara turun temurun dan menjadi bagian konservasi budaya lokal. Peran kepemimpinan etis lebih terlihat jelas dalam organisasi yang memiliki hubungan yang berdasarkan keluarga. Sehingga perilaku etis dari pemimpin mendominasi dalam mendorong kebersamaan dan hubungan yang lebih fleksibel. Jumlah sampel dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling*. Pengukuran variabel menggunakan skala *likert* dengan penilaian skala 1-5 antara lain dimulai dengan sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju (poin 5). Sedangkan untuk menganalisis data menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS) menggunakan SmartPLS versi 3.0.

Pengembangan Hipotesis

Teori pembelajaran sosial (Bandura, 1977) berfokus pada kemampuan individu dalam mencari, menafsirkan, dan memberi makna dan valensi pada pengaruh kontekstual. Hubungan antara karyawan dan pemimpin

merupakan sumber isyarat kontekstual yang relevan yang dapat membentuk sikap dan perilaku karyawan (Hannah, 2003; Lord dkk., 2001). Menurut Malik dkk., (2016), *ethical leadership* (kepemimpinan etis) sebagai seseorang pemimpin yang mengkomunikasikan standar etika kepada karyawannya, seorang pemimpin akan memastikan karyawan mengikuti standar etika tersebut dengan menerapkan imbalan dan hukuman. Pemimpin yang etis akan selalu mempraktikkan perilaku etis tidak hanya dalam bekerja namun juga di kehidupan sehari-hari (Malik dkk. 2016). Literatur tentang kepemimpinan etis telah menunjukkan bahwa teori pembelajaran sosial berguna untuk menjelaskan hubungan antara kepemimpinan etis dan kinerja karyawan. Perspektif pembelajaran sosial kepemimpinan etis menunjukkan efek perilaku etis pada karyawan dapat terjadi melalui pemodelan (Bandura & Walters, 1977). Berdasarkan teori pembelajaran sosial bahwa pemimpin etis dapat meningkatkan kinerja pengikut mereka dengan memberdayakan bawahan dan mendorong mereka untuk menginternalisasi nilai-nilai etika. Melalui proses internalisasi nilai (Bass & Avolio, 1993; Weng, 2014), pemimpin etis cenderung membentuk ikatan emosional atau keterikatan relasional dengan bawahannya, yang akan mengembangkan identifikasi pribadi dengan pemimpin (Bass & Avolio, 1993). Dalam proses identifikasi ini, perilaku pemimpin etis seperti integritas, kepercayaan, kepedulian terhadap orang lain dan keadilan dapat menciptakan tingkat komitmen yang kuat di antara bawahan untuk mencapai tujuan organisasi dan visi pemimpin mereka (Cregan dkk., 2009).

Ketika perilaku etis dari para pemimpin merupakan komponen penting dari visi dan tujuan organisasi, karyawan cenderung mengikuti perilaku ini, dan upaya mereka kemudian diterjemahkan ke dalam kinerja dan peran-peran yang lebih (Bonner dkk., 2016; Frisch & Huppenbauer, 2014; Sharif & Scandura, 2014). Penelitian empiris telah menyelidiki hubungan antara kepemimpinan etis dan kinerja karyawan dalam konteks organisasi yang berbeda termasuk perawatan kesehatan, pendidikan dan manufaktur, dan menemukan bahwa kepemimpinan etis secara positif terkait dengan peningkatan kinerja tugas pengikut (Bonner dkk., 2016; Liu dkk., 2013; Sharif & Scandura, 2014; Walumbwa dkk., 2011). Misalnya, Walumbwa dkk. (2011) mempelajari konteks bisnis Cina dan melaporkan bahwa kepemimpinan etis berhubungan positif dengan pertukaran anggota pemimpin, identifikasi organisasi dan atau efikasi diri, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja tugas karyawan. Demikian pula, Liu dkk. (2013) menemukan bahwa pemimpin etis di perusahaan manufaktur meningkatkan kinerja tugas bawahan mereka dan perilaku kewarganegaraan organisasi. Sharif & Scandura (2014) melaporkan, berdasarkan 199 pasangan penyelia karyawan dari berbagai organisasi Amerika bahwa karyawan yang menganggap pemimpin mereka etis lebih cenderung berkinerja lebih tinggi dan terlibat dalam perilaku kewarganegaraan organisasi.

H1: *Ethical Leadership* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Ethical leadership sebagai sebuah proses di mana tujuan dalam perusahaan atau organisasi telah ditentukan sebelumnya dan anggota dari perusahaan atau organisasi tersebut diarahkan untuk mencapai tujuan ini dengan bantuan peran pemimpin (Celik dkk. 2015). Inovasi tambahan melibatkan tingkat kebaruan yang rendah dan didasarkan pada perubahan kecil dalam teknologi dan peningkatan produk (Sheng & Chien, 2016; Nguyen dkk., 2018). Menurut Darroch dan McNaughton (2002), sebagian besar inovasi bersifat inkremental dan mewakili perluasan lini atau modifikasi produk yang ada. Inovasi tambahan cenderung meningkatkan kompetensi internal yang ada dengan memberikan kesempatan bagi mereka yang ada di dalam organisasi untuk membangun pengetahuan yang ada (Tushman & Anderson, 1986). Inovasi tambahan juga disebut inovasi penarik pasar karena sebagian besar ide untuk inovasi semacam itu berasal dari pasar (Darroch & McNaughton, 2002). Kepemimpinan biasanya dianggap sebagai kekuatan kunci dalam menciptakan budaya inovasi. Akibatnya, banyak penelitian sebelumnya telah menyelidiki pengaruh yang menentukan dan positif dari kepemimpinan pada inovasi. Para peneliti telah mencurahkan banyak upaya untuk menguji pengaruh EL pada kreativitas karyawan (Yidong & Xinxin, 2013; Javed dkk., 2017; Shafique dkk., 2019). *Ethical Leadership* memberikan arahan yang jelas dan motivasi yang kuat untuk menumbuhkan kreativitas dan inovasi. Yidong dan Xinxin (2013) menegaskan bahwa dalam lingkungan kejujuran, integritas, dan altruisme yang positif yang dipimpin oleh pemimpin yang etis, karyawan tidak hanya lebih berkomitmen pada KS dengan rekan kerja tetapi juga lebih cenderung merasa aman secara psikologis untuk mempresentasikan ide-ide baru dan cara-cara baru dalam melakukan hal-hal yang menantang *status quo* untuk inovasi organisasi. Chen dan Hou (2016) menunjukkan bahwa keadilan dan kejujuran pemimpin etis merangsang karyawan, memungkinkan mereka untuk memberikan ide dan rencana melalui perilaku suara untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi organisasi mereka. Baru-baru ini, Zsungur (2019) menunjukkan bahwa pemimpin etis memiliki efek signifikan pada perilaku inovasi karyawan secara langsung atau tidak langsung melalui pengaruh mereka pada modal psikologis. Perilaku etis tidak hanya bermanfaat bagi kreativitas karyawan, inovasi organisasi, tetapi pemberdayaan psikologis (Shafique dkk., 2019).

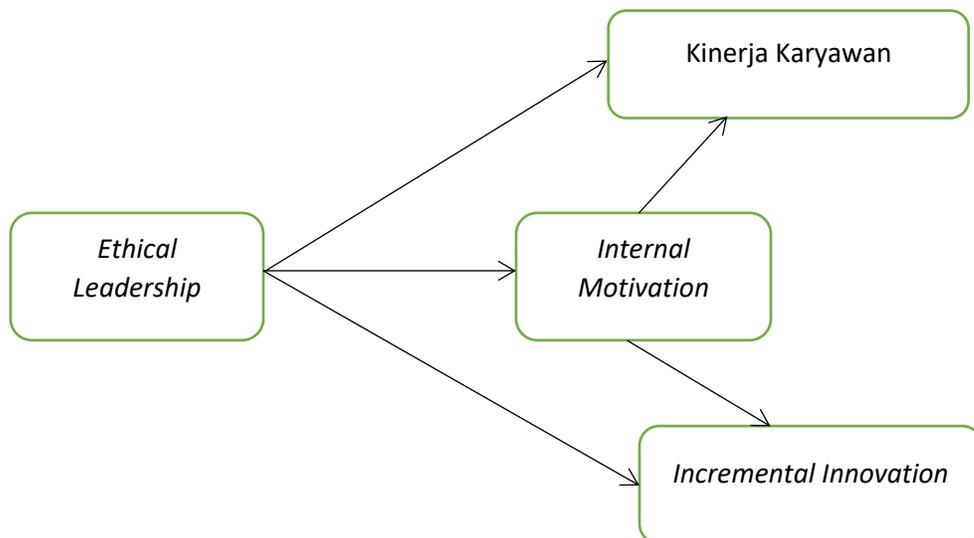
H2: *Ethical Leadership* berpengaruh terhadap *Incremental Innovation*

Motivasi intrinsik merupakan pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, merupakan kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat pekerjaan yang dilaksanakannya (Nawawi, 2011). Berbagai literatur tentang kepemimpinan telah menekankan kemampuan dan etika pemimpin untuk membangun kepercayaan dengan menciptakan hubungan berbasis tugas dengan karyawan (Brown & Trevino, 2006; Caldwell & Hayes, 2010). Di bawah kendali etika pemimpin yang menekankan kejujuran dan integritas dan mewujudkan perilaku normatif mereka yang sesuai melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal (Brown dkk., 2005). Pemimpin yang etis yang mampu

Apakah Incremental Innovation dan Internal Motivation Mampu Memediasi Pengaruh Ethical Leadership terhadap Kinerja Karyawan?

memberikan kepercayaan dan hubungan interpersonal akan mampu meningkatkan semangat pekerja dalam melakukan inovasi tambahan menghasilkan kebaruan dari layanan produk yang dihasilkan. Inovasi tambahan cenderung meningkatkan kompetensi internal yang ada dengan memberikan kesempatan bagi pekerja untuk membangun pengetahuan yang ada (Tushman & Anderson, 1986).

H3: *Internal Motivation* memediasi *Ethical Leadership* dengan Kinerja Karyawan



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Motivasi intrinsik mengacu pada motivasi individu untuk menyelesaikan tugas bukan untuk mendapatkan imbalan, tetapi untuk kepentingan mereka sendiri atau untuk kesenangan murni dari terlibat dalam aktivitas tertentu (Ryan & Deci, 2000). Meskipun motivasi intrinsik biasanya berasal dari respons positif karyawan terhadap tugas itu sendiri (Amabile dkk., 1996), bukti empiris telah mengkonfirmasi bahwa kepemimpinan yang mendukung dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, seperti kepemimpinan yang memberdayakan (Zhang & Bartol, 2010), kepemimpinan (Tu & Lu, 2013) dan kepemimpinan transformasional atau kepemimpinan yang beretika (Shin & Zhou, 2003; Conchie, 2013). Beberapa ahli menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berhubungan positif dengan kreativitas, dan karyawan dengan motivasi intrinsik yang tinggi lebih mungkin untuk menunjukkan inovasi dan inisiatif dibandingkan dengan motivasi intrinsik yang rendah (Dysvik & Kuvaas, 2013; Bande dkk., 2016). Oleh karena itu, penelitian ini memperkenalkan motivasi intrinsik sebagai mediator untuk mengeksplorasi mekanisme pengaruh kepemimpinan etis terhadap incremental inovatif.

H4: *Internal Motivation* memediasi *Ethical Leadership* dengan *Incremental Innovation*

Hasil dan Pembahasan

Outer Model

Tabel 1. Hasil Analisis *outer model*

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	<i>Composite reliability</i>	<i>Cronbach's alpha</i>
<i>Ethical Leadership</i> (X1)	0,774	0,911	0,854
Kinerja karyawan (Y1)	0,650	0,881	0,820
<i>Incremental Innovation</i> (Y2)	0,757	0,949	0,936
<i>Internal Motivation</i> (Z1)	0,588	0,895	0,859

Sumber: Data primer diolah, 2021

Tahap pertama melakukan evaluasi model pengukuran untuk mengkonfirmasi reliabilitas, dimensi dan validitas konstruk (Hair, 2006). Pengujian menggunakan *discriminant validity* dengan membandingkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) diatas 0,5, menunjukkan bahwa setiap variabel nilai AVE lebih besar dari 0,5 maka dapat dikatakan memenuhi syarat atau valid.

Kemudian uji reliabilitas data digunakan untuk melihat konsistensi jawaban responden dalam memberikan informasi yang diterjemahkan dalam pertanyaan yang diajukan menggunakan *composite reliability*. Jika suatu konstruk dikatakan reliabel apabila nilai *composite reliability* lebih dari 0,70, namun jika melibihi nilai 0,6 masih diterima. Dari semua pengukuran terhadap jawaban responden menunjukkan nilai *composite reliability* pada masing-masing variabel besarnya lebih dari 0,7 maka variabel secara keseluruhan bersifat reliabel.

Hasil uji reliabilitas diperkuat dengan nilai *cronbach's alpha* dengan kriteria penilaian jika nilai *cronbach's alpha* tiap variabel lebih besar 0,7 dikatakan reliabel. Berdasar hasil analisis di atas, maka masing-masing variabel penelitian telah memenuhi nilai *cronbach's alpha*, dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan tingkat reliabilitas variabel tinggi.

Tabel 2. Hasil analisis multikolinieritas

Inner VIF Values	VIF	Keterangan
X1→Y1	1.2	<i>Non multicollinearity</i>
X1→Y2	1.2	<i>Non multicollinearity</i>
X1→Z1	1.0	<i>Non multicollinearity</i>
Z1→Y1	1.2	<i>Non multicollinearity</i>
Z1→Y2	1.2	<i>Non multicollinearity</i>

Sumber: Data primer diolah, 2021

Informasi selanjutnya adalah analisis multikolinieritas terhadap variabel independen dari penelitian ini. Setiap variabel independen diuji untuk melihat apakah terdapat korelasi antar variabel independent ditunjukkan dengan nilai $VIF < 3,5-5$. Semua variabel independent dan pengaruhnya terhadap Kinerja

Apakah Incremental Innovation dan Internal Motivation Mampu Memediasi Pengaruh Ethical Leadership terhadap Kinerja Karyawan?

Karyawan dan variabel independent (*Ethical Leadership*) terhadap Kinerja Karyawan, variabel independen terhadap *Internal Motivation*, variabel *Internal Motivation* terhadap Kinerja Karyawan, variabel *Internal Motivation* terhadap *Incremental Innovation* memiliki nilai VIF < 3,5-5 maka dapat dinyatakan bahwa tidak terjadi multikolinearitas.

Inner Model

Tabel 3. Nilai *R Square*

Model	R Square
<i>Incremental Innovation</i>	0,298
<i>Internal Motivation</i>	0,221
Kinerja Karyawan	0,313

Sumber: Data primer diolah, 2021

Goodness of Fit digunakan untuk melihat kelayakan model yang digunakan. Pengujian ini bertujuan apakah model penelitian layak diteliti atau tidak dilihat dari nilai-nilai *R Square*. Nilai *R square* diatas bertujuan untuk melihat pengaruh variabel *Ethical Leadership* terhadap Kinerja Karyawan dan *Incremental Innovation*.

Tabel 4. Hasil analisis *Q Square*

Variabel	Q ²
<i>Ethical Leadership</i> (X1)	
<i>Incremental Innovation</i>	0,219
<i>Internal Motivation</i>	0,129
Kinerja Karyawan	0,198

Sumber: Data primer diolah, 2021

Tabel 4 menunjukkan nilai *Q Square* yang digunakan untuk melihat tingkat keberagaman model *Ethical Leadership* terhadap *Incremental Innovation* yaitu sebesar 0,219. Nilai *Q Square* selanjutnya untuk melihat tingkat keberagaman model *Ethical Leadership* terhadap *Internal Motivation* yaitu 0,129. Nilai *Q Square* selanjutnya untuk melihat tingkat keberagaman model *Ethical Leadership* terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai 0,198 Artinya tingkat keberagaman model yang ditunjukkan variabel *Ethical Leadership* dalam menjelaskan variabel *Incremental Innovation* sebesar 21.9% dan sisanya sebesar 78.1% masih dipengaruhi faktor-faktor lainnya. Tingkat keberagaman model yang ditunjukkan variabel *Ethical Leadership* dalam menjelaskan variabel *Internal Motivation* sebesar 12.9% dan sisanya sebesar 87.1% masih dipengaruhi faktor-faktor lainnya. Sedangkan tingkat keberagaman model yang ditunjukkan variabel *Ethical Leadership* dalam menjelaskan variabel Kinerja Karyawan sebesar 19.8% dan sisanya sebesar 80.2% masih dipengaruhi faktor-faktor lainnya. Jumlah total nilai *Q square* sebesar 0.546 atau 54.6% yang memenuhi besaran rentang $0 < Q^2 < 1$, maka dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini dinyatakan memiliki *predictive relevance*.

Tabel 5. Analisis Direct Effect

Hypotheses	Relationship	t-value	p-value	Decision
H1	EL → KK	4.324	0.000	Accepted
H2	EL → II	2.886	0.004	Accepted
H3	EL→ IM	6.595	0.000	Accepted
H4	IM → KK	4.351	0.000	Accepted
H5	IM → II	6.525	0.000	Accepted

Sumber: Data primer diolah, 2021

Simpulan

Berdasarkan hasil pengujian secara statistik, diketahui bahwa H1. *Ethical Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (t-value 4.324, *P-Values* 0,000.), H2. *Ethical Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Incremental Innovation* (t-value 2.8864, *P Values* 0,004), H3. *Ethical Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Internal Motivation* (t-value 6.595, *P-Values* 0,000), H4. *Internal Motivation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (t-value 4.351, *P-Values* 0,000). H5. *Internal Motivation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Incremental Innovation* (t-value 6.525, *P-Values* 0,000).

Tabel 6. Analisis *indirect effect*

Variabel	Original Sampel	P Values
<i>Ethical Leadership</i> -> <i>Internal Motivation</i> -> kinerja karyawan	0,148	0,000
<i>Ethical Leadership</i> -> <i>Internal Motivation</i> -> <i>Incremental Innovation</i>	0,192	0,000

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasar hasil analisis *indirect effect*, *Internal Motivation* dapat memediasi secara positif dan signifikan antara *Ethical Leadership* terhadap kinerja karyawan dengan P Values 0,000. Selanjutnya, *Internal Motivation* juga dapat memediasi secara positif dan signifikan antara *Ethical Leadership* terhadap *Incremental Innovation* dengan P Values 0,000. Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian oleh Afsar dkk., (2019) dan Al-Ahmad Char dan Easa (2021). Hasil analisis statistis menunjukkan bahwa hipotesis semua *direct effect* terkonfirmasi berpengaruh positif dan signifikan adalah diterima. *Indirect effect* menunjukkan hasil yang sama bahwa *Internal Motivation* memediasi pengaruh antara *Ethical Leadership terhadap* kinerja karyawan dan juga memediasi pengaruh antara *Ethical Leadership terhadap Incremental Innovation*.

Praktik *Ethical Leadership* dalam organisasi mampu memberikan dampak yang baik terhadap kinerja karyawan dan meningkatkan kemampuan dalam *Incremental Innovation* karyawan yang didukung oleh peran dari *Internal Motivation* dalam diri individu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan etis secara signifikan dan positif berhubungan dengan kinerja karyawan dan *Incremental Innovation*. Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat teoritis bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap

perilaku dan sikap individu (Hartog & De Hoogh, 2009; Kalshoven dkk., 2011; Mayer dkk., 2009). Selanjutnya, kepemimpinan etis berdampak pada perilaku kerja inovatif karyawan meskipun dalam sebatas tambahan. Nilai-nilai kepemimpinan etis di tempat kerja, dengan menerapkan komunikasi terbuka, rasa hormat kepada karyawan, keadilan, kepercayaan, dan keputusan yang seimbang menginspirasi kepada karyawan untuk mencurahkan energy mereka dalam meningkatkan kinerja dan kemampuan inovatif untuk kepentingan organisasi (Brown & Trevino, 2006; Brown dkk., 2005.) Peran dari kepemimpinan etis yang dimanifestasikan oleh personil organisasi menggerakkan tentang pemikiran dan ide baru yang lebih mungkin untuk meningkatkan kinerja inovatif mereka di lingkungan bisnis (Shafique dkk., 2019).

Kontribusi Teoritis

Temuan penelitian ini memperluas penelitian sebelumnya tentang kepemimpinan etis dan menawarkan kontribusi baru pada literatur yang ada, memberikan bukti empiris bahwa menerjemahkan efek kepemimpinan etis dapat meningkatkan kinerja karyawan. Temuan ini membahas kesenjangan literatur di mana, meskipun teori pembelajaran sosial menyediakan kerangka kerja yang digunakan secara luas untuk menjelaskan efek kepemimpinan etis, internal motivasi, prinsip penting dari teori ini, hanya menerima perhatian empiris yang terbatas. Pemahaman yang diperkaya tidak hanya memberikan bukti untuk nilai penjelas teori pembelajaran sosial dalam domain etika kepemimpinan-kinerja karyawan, tetapi juga membahas panggilan dalam literatur kepemimpinan yang lebih luas untuk penelitian lebih lanjut tentang mekanisme yang mendasari di mana para pemimpin memberikan pengaruh (Den Hartog, 2015). Studi ini memperkuat pandangan kontingensi kepemimpinan dan memberikan realisasi yang lebih kompleks dari hubungan antara kepemimpinan etis dan kinerja pekerjaan. Kontribusi teoritis yang paling penting dari studi penelitian ini menggarisbawahi proses psikologis di mana pemimpin etis dan moral mendorong perilaku inovatif di antara karyawan.

Implikasi Praktik

Kontribusi dari studi ini adalah untuk memberikan implikasi praktis untuk mengelola sumber daya manusia, khususnya di lingkungan budaya yang beragam. Pertama, selain memperlakukan karyawan dengan hormat dan menunjukkan pertimbangan, supervisor perlu menumbuhkan motivasi internal pada karyawan mereka untuk meningkatkan kinerja karyawan. Mereka dapat melakukannya dengan berbagai aktivitas pendukung termasuk menerapkan pola kerja baru terus-menerus dan komunikasi dengan standar moral, dan penciptaan lingkungan yang aman.

Keterbatasan Penelitian dan Saran Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yaitu kehati-hatian harus dilakukan dalam menggeneralisasi temuan penelitian ini yang diambil dari sampel karyawan profesional hanya di satu wilayah atau sentra

IKM saja. Penelitian ini menggunakan persepsi karyawan sebagai acuan mengukur kepemimpinan etis dan tidak menyertakan pengukuran perilaku aktual dari kepemimpinan etis. Namun, praktik ini konsisten dengan pendekatan konseptual untuk mendefinisikan kepemimpinan etis (Brown dan Mitchell, 2010) dan banyak digunakan dalam literatur kepemimpinan (Den Hartog, 2015). Untuk penelitian selanjutnya dapat menggunakan pendekatan multi-level untuk menyelidiki kompleksitas kepemimpinan etis pada tingkat organisasi yang berbeda dalam berbagai pengaturan budaya. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan sampel yang lebih banyak dari berbagai daerah atau sector IKM yang berbeda.

Daftar Pustaka

- Afsar, B., Masood, M., & Umrani, W. A. (2019). The role of job crafting and knowledge sharing on the effect of transformational leadership on innovative work behavior. *Personnel Review*, 48(5), 1186–1208. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2018-0133>
- Al-Ahmad Char, S., & Easa, N. F. (2021). Does transformational leadership matter for innovation in banks? The mediating role of knowledge sharing. *International Journal of Disruptive Innovation in Government*, 1(1), 36–57. <https://doi.org/10.1108/ijdig-04-2020-0002>
- Ali Chughtai, A. (2016). Can ethical leaders enhance their followers' creativity?. *Leadership*, 12(2), 230-249.
- Ali, M., Usman, M., Pham, N. T., Agyemang-Mintah, P., & Akhtar, N. (2020). Being ignored at work: Understanding how and when spiritual leadership curbs workplace ostracism in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102696.
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. and Herron, M. (1996), "Assessing the work environment for creativity", *Academy of Management Journal*, Vol. 39 No. 5, pp. 1154-1184.
- Anwar, P. hardiyanti, Mediaty, & Harryanto. (n.d.). *Pengaruh Kepemimpinan Beretika, Self Efficacy Terhadap Perilaku Kerja Auditor Pada Kantor Bpk-Ri Sulawesi Selatan: Perspektif Motivasi Intrinsik the Effect of Ethical Leadership, Self Efficacy on Auditors' Work Behavior At the Office of Bpk-Ri South S.*
- Asbari, M., Santoso, P. B., & Purwanto, A. (2019). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Kerja Inovatif pada Industri 4.0. *Jim UPB*, 8(1), 7–15. <https://doi.org/10.33884/jimupb.v8i1.1562>
- Babalola, M. T., Stouten, J., Euwema, M. C., & Ovadje, F. (2018). The relation between ethical leadership and workplace conflicts: The mediating role of employee resolution efficacy. *Journal of Management*, 44(5), 2037-2063.
- Barak, M., & Usher, M. (2019). The innovation profile of nanotechnology team projects of face-to-face and online learners. *Computers & Education*, 137, 1-11.
- Brown, M.E. and Mitchell, M.S. (2010), "Ethical and unethical leadership: exploring new venues for future research", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 20 No. 4, pp. 583-616.
- Brown, M.E., Trevino, L.K. and Harrison, D.A. (2005), "Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing", *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, Vol. 97 No. 2, pp. 117-134
- Brown, M.E. and Trevino, L.K. (2006), ~ "Ethical leadership: a review and future directions", *The Leadership Quarterly*, Vol. 17 No. 6, pp. 595-616. Brown, M.E., Trevino, L.K. and Harrison, D.A. (2005), ~ "Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 97 No. 2, pp. 117-134, doi: 10.1016/j.obhdp.2005.03.002.
- Byun, G., Karau, S. J., Dai, Y., & Lee, S. (2018). A three-level examination of the cascading effects of ethical leadership on employee outcomes: A moderated mediation analysis. *Journal of Business Research*, 88, 44-53.
- Casali, G. L., & Day, G. E. (2019). Ethical leadership. *Leading and Managing Health Services: An Australasian Perspective*, 30–40. <https://doi.org/10.1177/097168580701300204>

- Budur, T., & Demir, A. (2019). Leadership perceptions based on gender, experience, and education. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 6(1), 142-154.
- Darroch, J., & McNaughton, R. (2002). Examining the link between knowledge management practices and types of innovation. *Journal of intellectual capital*.
- Den Hartog, D.N. (2015), "Ethical leadership", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 2, pp. 409-434.
- Den Hartog, D.N. and Belschak, F.D. (2012), "When does transformational leadership enhance employee proactive behavior? The role of autonomy and role-breadth self-efficacy", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 97 No. 1, pp. 194-202.
- Freire, C. and Bettencourt, C. (2020), "Impact of ethical leadership on job satisfaction: the mediating effect of work-family conflict", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 41 No. 2, pp. 319-330, doi: 10.1108/LODJ-07-2019-0338.
- Grant and Berry (2011). The Necessity of others is the mother of invention: intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity. *Academy of Management Journal*. Vol. 54, No. 1, 73-96.
- Hartog, D.D.N. and De Hoogh, A.H.B. (2009), "Empowering behaviour and leader fairness and integrity: studying perceptions of ethical leader behaviour from a levels-of-analysis perspective", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 18 No. 2, pp. 199-230.
- Hervas-Oliver, J. L., Sempere-Ripoll, F., Estelles-Miguel, S., & Rojas-Alvarado, R. (2019). Radical vs incremental innovation in Marshallian Industrial Districts in the Valencian Region: what prevails?. *European Planning Studies*, 27(10), 1924-1939.
- Hu, S., Gu, J., Liu, H. and Huang, Q. (2017), "The moderating role of social media usage in the relationship among multicultural experiences, cultural intelligence, and individual creativity", *Information Technology and People*, Vol. 30 No. 2, pp. 265-281.
- Hua, A.K. (2016), "Science, technology and innovation (STI) collaboration in OIC countries", *International Journal for Social Studies*, Vol. 2 No. 1, pp. 142-149.
- Javed, B., Naqvi, S.M.M.R., Khan, A.K., Arjoon, S. and Tayyeb, H.H. (2019), "Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: the role of psychological safety", *Journal of Management and Organization*, Vol. 25 No. 1, pp. 117-136, doi: 10.1017/jmo.2017.3.
- Jordao, R.V.D., Novas, J. and Gupta, V. (2019), "The role of knowledge-based networks in the intellectual capital and organizational performance of small and medium-sized enterprises", *Kybernetes*, Vol. 49 No. 1, pp. 116-140, doi: 10.1108/K-04-2019-0301.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. and Podsakoff, N.P. (2011), "Challenge-oriented organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: do challenge-oriented behaviors really have an impact on the organization's bottom line?", *Personnel Psychology*, Vol. 64 No. 3, pp. 559-592.
- Mendoza-Silva, A. (2020), "Innovation capability: a systematic literature review", *European Journal of Innovation Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. doi: 10.1108/EJIM-09-2019-0263.
- Migdadi, M.M. (2021), "Organizational learning capability, innovation and organizational performance", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 24 No. 1, pp. 151-172, doi: 10.1108/EJIM-11-2018-0246.
- Ozer, G., Ergun, E. and Yilmaz, O. (2015), "Effects of intellectual capital on qualitative and quantitative performance: evidence from Turkey", *South African Journal of Economic and Management Sciences*, Vol. 18 No. 2, pp. 143-154.
- Ramadani, V., Abazi-Alili, H., Dana, L.-P., Rexhepi, G. and Ibraimi, S. (2017), "The impact of knowledge spillovers and innovation on firm-performance: findings from the Balkans countries", *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 13 No. 1, pp. 299-325.
- Kacmar, K.M., Andrews, M.C., Harris, K.J. and Tepper, B.J. (2013), "Ethical leadership and subordinate outcomes: the mediating role of organizational politics and the moderating role of political skill", *Journal of Business Ethics*, Vol. 115 No. 1, pp. 33-44

- Kalshoven, K., Hartog, D.D.N. and De Hoogh, A.H.B. (2011), "Ethical leadership at work questionnaire (ELW): development and validation of a multidimensional measure", *The Leadership Quarterly*, Vol. 22 No. 1, pp. 51-69.
- Kammeyer-Mueller, J. D., Simon, L. S., & Rich, B. L. (2012). The psychic cost of doing wrong: Ethical conflict, divestiture socialization, and emotional exhaustion. *Journal of management*, 38(3), 784-808.
- Kirzner, I. M. (1997). Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach. *Journal of economic Literature*, 35(1), 60-85.
- Le, P.B. and Lei, H. (2019), "Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 23 No. 3, pp. 527-547.
- Lei, H., Ha, A. T. L., & Le, P. B. (2020). How ethical leadership cultivates radical and incremental innovation: the mediating role of tacit and explicit knowledge sharing. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 35(5), 849-862. <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2019-0180>
- Li, Y., Xu, J., Tu, Y. and Lu, X. (2014), "Ethical leadership and subordinates' occupational well-being: a multi-level examination in China", *Social Indicators Research*, Vol. 116 No. 3, pp. 823-842.
- Mahoney JT, Kor YY. 2015. Advancing the Human Capital Perspective on Value Creation by Joining Capabilities and Governance Approaches. *Academy of Management Perspectives* 29(3): 296-308.
- Mayer, D.M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M. and Salvador, R.B. (2009), "How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 108 No. 1, pp. 1-13.
- Mendoza-Silva, A. (2020), "Innovation capability: a systematic literature review", *European Journal of Innovation Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. doi: 10.1108/EJIM-09-2019-0263.
- Ninla Elmawati Falabiba. (2019). *Pengaruh Kepemimpinan Etis dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Asuransi Umum Bumiputera Muda 1967*. 6(3), 1-8.
- Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A., & Chonko, L. B. (2009). The virtuous influence of ethical leadership behavior: Evidence from the field. *Journal of business ethics*, 90(2), 157-170.
- Nguyen, D. Q. (2018). The impact of intellectual capital and knowledge flows on incremental and radical innovation: Empirical findings from a transition economy of Vietnam. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*.
- Purba, G. reinhard, Marnis, & Nas, S. (2018). Pengaruh kepemimpinan dan disiplin terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening pada kantor pusat pt. perkebunan nusantara v di kota pekanbaru. *Jurnal Tepak Manajmen Bisnis*, 1(4), 738-754.
- Rahman, D., Lely, S. W., & Soleh, C. (2014). Pengaruh Kompetensi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan Bagian Pabrik PT . Jember Indonesia). *Artikel Ilmiah Mahasiswa*, 1-5.
- Ren, S., Wood, R. and Zhu, Y. (2015), *Business Leadership Development in China*, Routledge, London and New York, NY.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The " what" and " why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Sheng, M. L., & Chien, I. (2016). Rethinking organizational learning orientation on radical and incremental innovation in high-tech firms. *Journal of Business Research*, 69(6), 2302-2308.
- Shafique, I., Ahmad, B. and Kalyar, M.N. (2019), "How ethical leadership influences creativity and organizational innovation: examining the underlying mechanisms", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 23 No. 1, pp. 114-133, doi: 10.1108/EJIM-12-2018-0269.
- Sumo, R., van der Valk, W., van Weele, A., & Bode, C. (2016). Fostering incremental and radical innovation through performance-based contracting in buyer-supplier relationships. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Tajeddini. (2015). *Kepemimpinan*. <https://tipssebaserbi.blogspot.com/2015/09/pengertian-kepemimpinan-menurut-para.html>

- Tian, M., Deng, P., Zhang, Y. and Salmador, M.P. (2018), "How does culture influence innovation? A systematic literature review", *Management Decision*, Vol. 56 No. 5, pp. 1088-1107.
- Top, C. (2020). Transformational Leadership Impact on Employees Performance. *Eurasian Journal of Management & Social Sciences*, 7(1). <https://doi.org/10.23918/ejms.v1i1p49>
- Torlak, N. G., & Kuzey, C. (2019). Leadership, job satisfaction and performance links in private education institutes of Pakistan. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Trevino, L.K., Brown, M.E. and Hartman, L.P. (2003), "A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: perceptions from inside and outside the executive suite", *Human Relations*, Vol. 56 No. 1, pp. 5-37.
- Trevino, L.K., Hartman, L.P. and Brown, M.E. (2000), "Moral person and moral manager: how executives develop a reputation for ethical leadership", *California Management Review*, Vol. 42 No. 4, pp. 128-142.
- Tu, Y. and Lu, X. (2013), "How ethical leadership influence employees' innovative work behavior: a perspective of intrinsic motivation", *Journal of Business Ethics*, Vol. 116 No. 2, pp. 441-455.
- Voorhees. (2010). The effect of leadership orientation to innovation and its relationship to competitive advantages of small and medium enterprises in Indonesia. *The Electronic Library*, 34(1), 1-5.
- Yidong, T. and Xinxin, L. (2013), "How ethical leadership influence employees' innovative work behavior: a perspective of intrinsic motivation", *Journal of Business Ethics*, Vol. 116 No. 2, pp. 441-455.
- Zhang, X. and Bartol, K.M. (2010), "Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement", *Academy of Management Journal*, Vol. 53 No. 1, pp. 107-128.