

# PENGARUH KEPEMIMPINAN ETIS DAN EFIKASI DIRI TERHADAP KREATIVITAS KARYAWAN DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

(Studi pada karyawan PLN UPT PERSERO Duri Kosambi)

**Dzaki Raikhan Rianasta, Ahyar Yuniawan<sup>1</sup>**

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

## ABSTRACT

*This study aims to analyze the effect of ethical leadership and self-efficacy on employee creativity through organizational member behavior as a mediating variable. The object of this research is PLN UPT PERSERO Duri Kosambi in West Jakarta.*

*The population used in this study is PLN UPT PERSERO Duri Kosambi employees. The number of samples used was 82 respondents using a stratified proportional random sampling technique where the samples were obtained from various employees with different positions. The analytical tool used to test the hypothesis is Multiple Linear Regression with SPSS 20 software.*

*The results of the study show that ethical leadership and self-efficacy through OCB have a positive and significant effect on employee creativity. Self-efficacy has a negative and insignificant effect on employee creativity. Then ethical leadership through OCB has a positive and not significant effect on employee creativity at PLN UPT PERSERO Duri Kosambi employees.*

*Keywords: Ethical Leadership, Self-Efficacy, Organizational Citizenship Behavior, Employee Creativity, Employees, PLN UPT PERSERO Duri Kosambi.*

## PENDAHULUAN

Kemajuan teknologi yang pesat dalam perkembangan zaman ini, menjadikan kreativitas sebagai salah satu faktor kunci yang semakin penting untuk memberikan esensi dan tujuan pada setiap inovasi. Kreativitas karyawan berarti mereka dapat memberikan ide-ide segar yang mungkin tidak terpikirkan oleh mesin atau algoritma. Ketika teknologi menciptakan efisiensi dalam tugas-tugas rutin, karyawan yang kreatif bisa memberikan nilai tambah dengan mengembangkan strategi baru, produk-produk inovatif, atau cara-cara baru untuk menjalankan proses bisnis yang lebih efektif. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kreativitas karyawan, seperti kepemimpinan etis, efikasi diri, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Kepemimpinan etis menekankan pada komunikasi, mempromosikan dan memperkuat perilaku etis bawahan dan pada akhirnya menumbuhkan sikap yang menguntungkan di antara mereka, misalnya kinerja kerja yang inovatif dan perilaku kewargaan organisasi (Seth, Sethi, Yadav, & Malik, 2022; Shareef & Atan, 2018). Efikasi diri merujuk pada keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk berhasil dalam situasi tertentu.

Penulis melakukan wawancara kepada salah satu karyawan senior di UPT PLN PERSERO di Duri Kosambi yang menyatakan kreativitas karyawan dibutuhkan ketika terjadinya gangguan pada kelistrikan yang dapat menyebabkan pemadaman listrik sementara. Untuk mengatasi hal tersebut kreativitas karyawan dibutuhkan untuk mengatasi

---

<sup>1</sup> Corresponding author

masalah dengan secepat mungkin, agar tidak terjadi pemadaman dalam waktu yang lama. Setelah dilakukan tindakan untuk mengatasi gangguan, kemudian investigasi dilakukan untuk mengetahui sebab terjadinya gangguan tersebut. Hasil dari investigasi tersebut akan dibahas dalam suatu forum diskusi yang diadakan setiap hari senin pagi atau biasa disebut dengan *Code of Conduct (COC)*.

Dalam konteks PLN, OCB dapat berupa membantu rekan kerja dalam mengatasi masalah, memberikan ide-ide untuk perbaikan proses, atau melakukan tindakan proaktif lainnya yang tidak secara langsung masuk dalam deskripsi pekerjaan mereka. Oleh karena itu, tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengetahui dampak kepemimpinan etis dan efikasi diri terhadap kreativitas karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior*.

## **KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS**

### ***The Stakeholder Theory of the Corporation***

Dalam pandangan mereka, (Donaldson dan Preston, 1995) menyoroti bahwa perusahaan seharusnya tidak hanya fokus pada memaksimalkan nilai bagi pemegang saham, tetapi juga mempertimbangkan kepentingan berbagai pemangku kepentingan. Mereka mengidentifikasi berbagai kelompok pemangku kepentingan, seperti karyawan, pemasok, pelanggan, komunitas, dan lingkungan, dan menekankan perlunya menemukan keseimbangan di antara mereka. Selain itu, Teori Pemangku Kepentingan Perusahaan juga menggaris bawahi pentingnya tanggung jawab sosial perusahaan.

Selain itu, Teori Pemangku Kepentingan Perusahaan juga menggaris bawahi pentingnya tanggung jawab sosial perusahaan. Ini berarti perusahaan harus menjalin hubungan yang positif dengan komunitas di sekitarnya dan memberikan kontribusi yang berkelanjutan bagi masyarakat, baik melalui program kesejahteraan, pendidikan, atau inisiatif lingkungan. Brenner and Cochran (1991: 452) menyoroti bahwa Teori Pemangku Kepentingan memberikan fondasi etis yang lebih kuat untuk bisnis daripada pandangan tradisional yang hanya berfokus pada pemegang saham. Mereka berpendapat bahwa memperhatikan kepentingan berbagai pihak dapat membantu mengatasi ketidaksetaraan sosial dan lingkungan.

### **Pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap Kreativitas Karyawan**

Pemimpin yang etis memiliki karakteristik seperti integritas, kepedulian, keterbukaan, kejujuran, altruisme, dapat dipercaya, keadilan dan motivasi kolektif, yang pada gilirannya memotivasi mereka untuk mengambil pilihan yang adil dan etis (Brown et al., 2005; Brown dan Treviño, 2006). Selain itu, pemimpin etis berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan (Tu dan Lu, 2016). Tercatat bahwa pemimpin dengan nilai etika dan moral yang tinggi meningkatkan kesadaran karyawan secara positif dengan menekankan pentingnya kerja karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (Brown dan Treviño, 2006; Tu dan Lu, 2016).

Dengan cara tersebut, dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan perhatian pada nilai pekerjaan mereka, sehingga mengarahkan mereka ke arah produksi dan penerapan ide-ide baru guna menemukan cara baru untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, pemimpin etis mempertimbangkan karyawannya dan memotivasi mereka untuk mengomunikasikan kekhawatiran dan saran mereka melalui komunikasi terbuka, sehingga mengembangkan lebih banyak kepercayaan (Brown et al., 2005). Komunikasi terbuka ini menginspirasi karyawan untuk menggunakan imajinasi mereka untuk menghasilkan pemikiran baru sehubungan dengan peningkatan prosedur kerja yang ada (Tu dan Lu, 2016).

Dalam *The Stakeholder Theory of the Corporation* (Donaldson dan Preston, 1995) juga menekankan pentingnya perusahaan beroperasi dengan etika dan mempertimbangkan kepentingan semua pihak yang terlibat. Kepemimpinan etis berarti pemimpin harus mengambil keputusan yang adil dan memperhatikan dampaknya terhadap semua pemangku

kepentingan. Implikasinya adalah pemimpin yang berbasis pada teori ini harus memimpin dengan integritas, transparansi, dan kejujuran.

H1 : Kepemimpinan Etis berpengaruh positif terhadap Kreativitas Karyawan.

### **Pengaruh Efikasi Diri terhadap Kreativitas Karyawan**

Sumber daya pribadi seperti efikasi diri memotivasi karyawan untuk terlibat dalam aktivitas peningkatan kinerja karena sumber daya pribadi memfasilitasi generasi sumber daya tambahan (Rhee et al., 2017). Bakker dkk. (2014) menemukan bahwa interaksi timbal balik yang positif antara pekerjaan dan sumber daya pribadi memupuk perilaku proaktif dan kreatif (misalnya, kerajinan pekerjaan dan perilaku lintas/penjualan) melalui keterlibatan kerja. Karena sumber daya pribadi meningkatkan motivasi karyawan untuk menyelesaikan tugas pekerjaan mereka, mereka yang memiliki tingkat efikasi diri yang tinggi cenderung mencari cara yang lebih kreatif dan inovatif untuk memecahkan masalah di tempat kerja (Rhee et al., 2017).

Efikasi diri mengacu pada keyakinan pada kemampuan seseorang untuk mencapai hasil kreatif yang spesifik pada bidang kreativitas dan tidak serta merta mencerminkan efikasi diri secara umum. Tierney dan Farmer (2002) berpendapat bahwa efikasi diri yang kreatif memengaruhi kinerja kreatif dengan memperkuat tingkat ketekunan seseorang dan memfasilitasi proses kognitif dengan membuatnya lebih bahwa individu akan terlibat dalam pencarian informasi yang lebih luas. Dalam ranah kepribadian yang lebih luas, mencerminkan sisi kognitif kepribadian, yang didefinisikan sebagai pola pemikiran, perasaan, dan perilaku yang relatif tetap yang mencerminkan kecenderungan untuk merespons dengan cara tertentu.

Dalam *The Stakeholder Theory of the Corporation* (Donaldson dan Preston, 1995) juga mengakui pentingnya karyawan sebagai salah satu pemangku kepentingan utama. Dengan memberikan perhatian dan memenuhi kebutuhan karyawan yang dapat meningkatkan efikasi diri mereka. Kemudian mendukung karyawan untuk mengembangkan efikasi diri mereka dengan memberikan pelatihan, dukungan, dan kesempatan pengembangan yang sesuai.

H2 : Efikasi Diri berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan.

### **Pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap Kreativitas Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior***

Kepemimpinan etis juga dipandang sebagai penentu utama OCB dalam literatur sebelumnya. OCB adalah elemen kunci yang dapat memperkuat atau memediasi hubungan antara kepemimpinan etis dan kreativitas. Dengan memberikan pengetahuan yang tepat, para pemimpin etis meningkatkan nilai usaha pekerja mereka. Karyawan, pada gilirannya, menunjukkan komitmen yang lebih besar terhadap tujuan organisasi dan departemen mereka dengan berkontribusi melalui ide-ide baru dan membuat keputusan yang dapat berdampak pada kinerja dan profitabilitas perusahaan (Chen & Hou, 2016).

Kepemimpinan etis dapat mempengaruhi kreativitas karyawan melalui beberapa mekanisme, salah satunya adalah melalui *Organizational Citizenship Behavior*. OCB mengacu pada perilaku sukarela yang dilakukan oleh karyawan di luar tugas-tugas mereka yang sebenarnya untuk mendukung keberhasilan organisasi. *Organizational Citizenship Behavior* mencakup tindakan seperti membantu rekan kerja, berbagi pengetahuan, dan berkontribusi pada perbaikan proses kerja. Suasana kerja kepemimpinan etis mendorong pekerja untuk bertukar pikiran, menjadi kreatif dan berpartisipasi penuh semangat dalam proses pengambilan keputusan (Chen & Hou, 2016). Pemimpin etis yang menjaga jalur komunikasi terbuka untuk menciptakan suasana yang stabil mendorong kreativitas karyawan (Chughtai, 2016).

Kepemimpinan etis, yang merupakan salah satu pilar utama dari *The Stakeholder Theory of the Corporation* (Donaldson dan Preston, 1995), mendorong para pemimpin untuk mengadopsi praktik bisnis yang adil, bertanggung jawab, dan menghormati kepentingan semua pihak terlibat. Pemimpin menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai, didukung, dan diberdayakan. Lingkungan tersebut mendorong karyawan untuk berkontribusi secara kreatif, karena mereka merasa bahwa ide-ide inovatif mereka dihargai dan diakui.

**H3 :** Kepemimpinan Etis berpengaruh positif terhadap Kreativitas Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior*.

Pengaruh Efikasi Diri terhadap Kreativitas Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior*

Podsiadlowski et al. (2013) menemukan bahwa efikasi diri dan *Organizational Citizenship Behavior* karyawan berkontribusi pada kreativitas mereka. Karyawan yang memiliki tingkat efikasi diri yang tinggi cenderung memiliki motivasi yang lebih besar untuk berpartisipasi dalam *Organizational Citizenship Behavior*, sedangkan karyawan yang terlibat dalam OCB cenderung menjadi lebih kreatif. Efikasi diri sendiri adalah keyakinan seseorang terhadap kemampuannya untuk berhasil dalam situasi tertentu, telah dikaitkan dengan kinerja yang lebih baik dalam berbagai konteks kerja, termasuk kreativitas.

Karyawan yang memiliki tingkat efikasi diri yang tinggi cenderung merasa lebih percaya diri dalam melakukan tugas-tugas baru dan menantang, termasuk tugas-tugas yang melibatkan kreativitas. Hal ini dapat mengarah pada motivasi yang lebih besar untuk berpartisipasi dalam *Organizational Citizenship Behavior*. Karyawan yang terlibat dalam OCB cenderung lebih kreatif karena mereka sering terlibat dalam interaksi sosial yang dapat memperluas wawasan mereka, meningkatkan kemampuan untuk berpikir divergen, dan memberikan kesempatan untuk mempraktikkan keterampilan baru.

Efikasi diri, yang merupakan keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk berhasil dalam tugas-tugas yang dihadapi, dapat diperkuat dalam lingkungan yang didasarkan pada prinsip-prinsip *The Stakeholder Theory of the Corporation* (Donaldson dan Preston, 1995). Karyawan yang merasa diakui dan dihargai dalam perannya memiliki kecenderungan yang lebih tinggi untuk mengembangkan efikasi diri yang positif. Mereka memiliki keyakinan lebih kuat dalam kemampuan mereka untuk memberikan kontribusi yang berharga dan efektif terhadap organisasi. Efikasi diri yang diperkuat pada gilirannya dapat berpengaruh pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

**H4 :** Efikasi Diri berpengaruh positif terhadap Kreativitas Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior*.

### **Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kreativitas Karyawan**

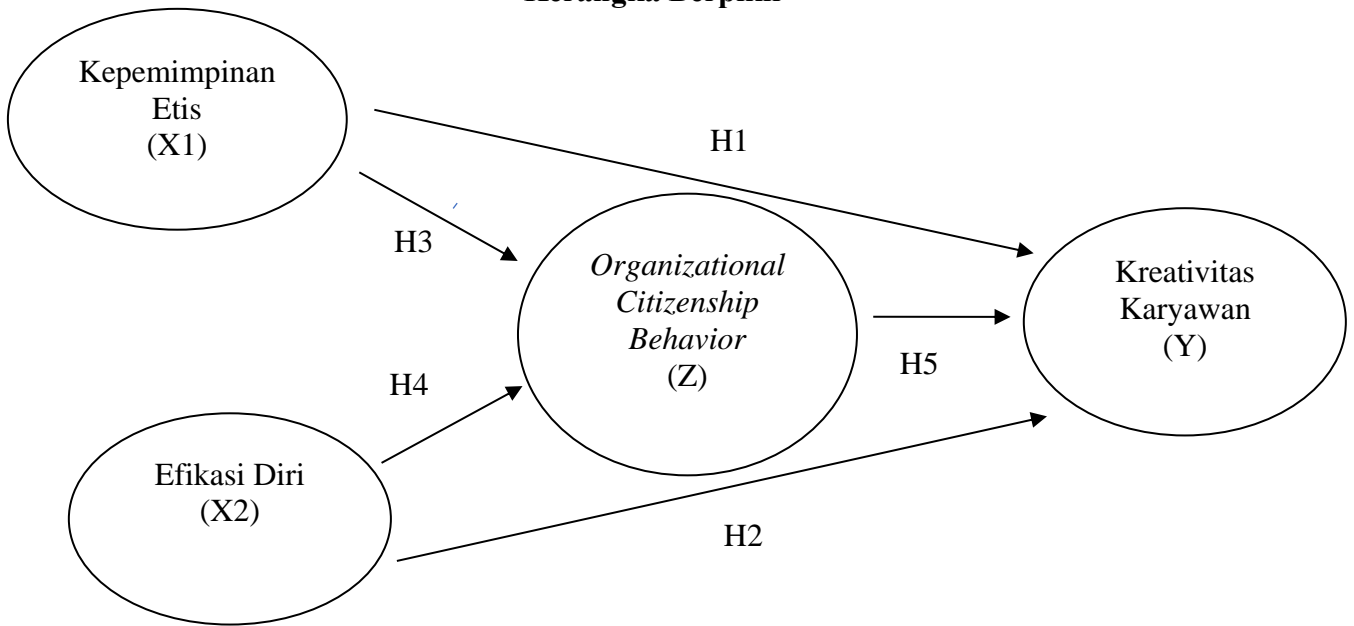
*Organizational Citizenship Behavior* telah mendapat penekanan yang signifikan di bidang perilaku organisasi dan psikologi organisasi di kalangan sarjana dan praktisi sumber daya manusia (SDM). *Organizational Citizenship Behavior* digambarkan dalam literatur sebagai “perilaku individu sukarela yang meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan namun tidak termasuk dalam sistem insentif formal organisasi” (Organ dan Podsakoff, 2006).

Menurut Zhang dan Bartol (2010), *Organizational Citizenship Behavior* membantu pekerja dalam menawarkan ide-ide inovatif kepada rekan kerja. Menurut (Vessey et al., 2014) percaya bahwa *Organizational Citizenship Behavior* membantu pekerja dalam membuat rekomendasi kreatif kepada rekan kerja. Ketika mereka bekerja melalui struktur sosial organisasi, perilaku kewarganegaraan juga dapat berfungsi sebagai dorongan untuk inovasi, mempengaruhi perilaku orang lain dengan cara yang menguntungkan dan kondusif bagi tindakan penemuan spontan, baik secara langsung maupun diam-diam (Turnipseed, 2002).

Ketika organisasi mengadopsi *The Stakeholder Theory of the Corporation* (Donaldson dan Preston, 1995) dengan memperhatikan kepentingan seluruh pemangku kepentingan, termasuk karyawan. Hal tersebut dapat menciptakan budaya kerja yang mendukung penerapan *Organizational Citizenship Behavior*. Para karyawan merasa bahwa organisasi memberikan perhatian dan penghargaan terhadap kontribusi mereka di luar tugas-tugas utama, seperti membantu rekan kerja atau berpartisipasi dalam kegiatan sukarela yang mendukung komunitas.

**H5 : *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif terhadap Kreativitas Karyawan.**

**Gambar 1**  
**Kerangka Berpikir**



Sumber: (Brown et al., 2005), (Tu dan Lu, 2016), (Zhu et al., 2004), (Waldman et al., 2004), (Piccolo et al., 2010). (Qu et al., 2017), (Chughtai, 2016), (Duan et al., 2018). (Lee et al., 2019), (Rhee et al., 2017), (Bakker et al., 2014), (Rhee et al., 2017), (Tierney dan Farmer 2002). (Chen & Hou, 2016), (Chughtai, 2016). (Podsiaclowski et al., 2013), (Liang et al., 2019). (Organ dan Podsakoff, 2006), (Gilmore et al., 2013), (Zhang dan Bartol 2010), (Vessey et al., 2014), (Turnipseed, 2002), (Lam, et al., 2016).

## **METODE PENELITIAN**

Variabel independen yang diteliti pada penelitian ini adalah kepemimpinan etis dan efikasi diri. Sementara variabel dependen pada penelitian ini adalah kreativitas karyawan. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel intervening.

Di dalam penelitian ini, yang menjadi populasi adalah berbagai karyawan dengan jabatan yang berbeda yang ada di PLN UPT PERSERO wilayah Duri Kosambi dengan jumlah 100 karyawan dengan pengambilan sampel menggunakan teknik *purposive sampling* dimana teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu dalam Sugiyono, (2016: 85). Dari populasi yang ada, jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 82 karyawan.

Penelitian ini menggunakan jenis data primer, dimana definisi dari data primer adalah data yang didapatkan secara langsung dari objek penelitian yang dilakukan. Selain itu penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dimana metode penelitian ini di dalamnya

terdapat banyak angka. Data kuantitatif yang digunakan pada penelitian ini adalah hasil kuesioner, yaitu dari hasil penyebaran kuesioner kepada karyawan PLN UPT PERSERO Duri Kosambi.

Adapun penelitian ini menggunakan program IBM SPSS yaitu *Statistical Program for Social Science* sebagai teknik analisis data. SPSS merupakan paket program aplikasi komputer untuk menganalisis data statistik. Untuk metode analisis data yang digunakan adalah Uji Validitas, Uji Reliabilitas, Uji Normalitas, Uji Hipotesis, Analisis Jalur, dan Uji Sobel.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Responden Penelitian

**Tabel 1**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Status Dalam**

Jabatan	Jumlah Responden	Persentase
<i>Manajer</i>	3	4%
<i>Assisten Manajer</i>	4	5%
<i>Senior Officer</i>	26	32%
<i>Team Leader</i>	13	16%
<i>Junior Officer</i>	3	4%
<i>Officer</i>	36	40%
Total	82	100%

### Uji Validitas

Uji validitas menurut Ferdinand (2014) merupakan uji untuk mencari keserasian pengukuran data. Untuk melihat valid nya kuesioner penelitian perlu dilakukan uji validitas ini dengan melihat apakah pertanyaan atau pernyataan di dalam kuesioner tersebut dapat menjelaskan sesuatu yang akan diukur dengan kuesioner tersebut. Uji validitas akan melibatkan 30 responden untuk menunjukkan apakah pertanyaan dari kuesioner ini valid atau tidak. Berikut ini merupakan tabel dari uji validitas yang telah dilakukan pada penelitian ini:

**Tabel 2**  
**Hasil KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		701
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	75.133
	Df	6
	Sig.	.000

Sumber: Hasil Pengolahan Penelitian, 2023.

**Tabel 3**  
**Hasil Rotated Component Matrix**

Rotated Component Matrix <sup>a</sup>				
	Component			
	1	2	3	4
X1.1	.118	.864	.107	.036
X1.2	.060	.799	.265	.149
X1.3	.009	.950	.058	.016

X1.4	.059	.824	.185	.151
X1.5	.027	.692	.307	-.092
X1.6	-.052	.907	.274	-.077
X1.7	-.044	.825	.241	.062
X1.8	-.077	.831	-.038	.131
X2.1	.105	.214	-.150	.861
X2.2	-.054	-.019	.284	.863
X2.3	-.061	.108	.033	.907
X2.4	-.013	.040	-.070	.931
X2.5	.034	.201	-.119	.829
X2.6	-.016	-.027	.250	.875
X2.7	-.004	-.136	.081	.815
Z.1	.849	.029	-.112	-.009
Z.2	.864	-.165	.041	-.076
Z.3	.932	-.122	.031	-.029
Z.4	.908	-.052	.135	.212
Z.5	.810	.295	.035	.020
Z.6	.918	.146	-.086	.026
Z.7	.915	.111	-.024	-.015
Z.8	.896	.012	.142	.212
Z.9	.907	.009	-.012	-.089
Z.10	.785	-.093	.093	-.214
Y.1	.041	.105	.814	.177
Y.2	.113	.175	.896	.014
Y.3	-.130	.128	.856	.088
Y.4	.027	.270	.855	.035
Y.5	.015	.094	.910	-.134
Y.6	.023	.367	.746	-.145
Y.7	.116	.213	.905	.240
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.				

a. Rotation converged in 5 iterations.

Sumber: Hasil Pengolahan Penelitian, 2023.

Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai KMO MSA (*KaiserMeyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*) adalah sebesar  $0,701 > 0,50$  dan nilai *Bartlett's Test of Sphericity* (Sig.) sebesar  $0,000 < 0,05$ . Sehingga, dapat disimpulkan bahwa instrumen pada penelitian ini valid.

Terdapat 4 faktor yang di hasilkan setelah dilakukan uji coba dengan menggunakan analisis faktor, dimana hal tersebut sesuai dengan banyaknya variabel yang di uji. Masing-masing variabel juga menempati faktornya masing masing, sehingga kuesioner dapat dikatakan valid.

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui tingkat konsistensi suatu kuesioner yang digunakan dalam penelitian. Untuk mengukur reliabilitas, peneliti menggunakan uji statistik *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). Variabel dapat dinyatakan reliabel jika minimal nilai *Cronbach Alpha*

( $\alpha$ ) 0,60 (Ghozali, 2018 : 46). Berikut ini merupakan tabel dari uji reliabilitas yang telah dilakukan pada penelitian ini:

**Tabel 4**  
**Hasil Uji Reabilitas Kuesioner**

Variabel	<i>Standart Cronbach's Alpha (<math>\alpha</math>)</i>	<i>Cronbach's Alpha (<math>\alpha</math>)</i>	Keterangan
Kepemimpinan Etis	0,60	0,948	<b>RELIABEL</b>
Efikasi Diri	0,60	0,948	<b>RELIABEL</b>
Organizational Citizenship Behavior	0,60	0,967	<b>RELIABEL</b>
Kreativitas Karyawan	0,60	0,933	<b>RELIABEL</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Penelitian, 2023.

Berdasarkan uji reliabilitas, menunjukkan bahwa seluruh pertanyaan pada kuesioner memiliki nilai *Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )* > dari 0,60. Oleh karena itu, seluruh pertanyaan dari setiap indikator variabel penelitian dapat dikatakan reliabel sehingga penelitian dapat dilanjutkan ke tahap olah data selanjutnya.

Namun dari hasil uji reliabilitas perhitungan *total statistics* terdapat hasil yang tidak reliabel karena nilai *Cronbach's Alpha if Item Deleted* yang lebih tinggi nilainya dari pada hasil reliabilitas pada *Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )*. Pada variabel kepemimpinan etis dengan *Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )* sebesar 0,948 terdapat indikator X1.5 yang mempunyai *Cronbach's Alpha if Item Deleted* lebih tinggi dengan nilai 0,949. Kemudian variabel kreativitas karyawan dengan *Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )* sebesar 0,933 terdapat indikator Y.4 yang mempunyai *Cronbach's Alpha if Item Deleted* lebih tinggi dengan nilai 0,939. Sehingga indikator tersebut dikeluarkan dari analisis karena tidak reliabel.

### Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Pada penelitian ini, uji normalitas ini menggunakan aplikasi SPSS dengan teknik Kolmogorov Smirnov.

**Tabel 5**  
**Hasil Uji Normalitas**

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
X1	.304	82	.000	.811	82	.000
X2	.357	82	.000	.737	82	.000
Z	.309	82	.000	.776	82	.000
Y	.422	82	.000	.633	82	.000
a. Lilliefors Significance Correction						

Sumber: Hasil Pengolahan Penelitian, 2023.

Berdasarkan hasil uji normalitas pada tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa hasil uji normalitas memiliki nilai probabilitas kurang dari 0,05 yang dapat disimpulkan bahwa data tidak berdistribusi normal. Namun, pada dasarnya asumsi normalitas yang memiliki data yang banyak, asumsi ini tidak terlalu kritis. Landasannya adalah *Central Limit Theorm* yaitu bila mana n (sampel size) besar, maka statistik dari sampel tersebut dapat mendekati distribusi normal, walaupun populasinya tidak berdistribusi normal (Solimun, 2002).



**Analisis Regresi Berganda**

Model regresi berganda digunakan untuk menguji pengaruh dua atau lebih variabel independen terhadap satu variabel dependen. Uji regresi linier berganda dalam penelitian ini menggunakan aplikasi Statistical Package for the Social Sciences. Pada penelitian ini terdapat 2 persamaan regresi linier yang mencakup pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen, serta variabel independen dan variabel intervening terhadap variabel dependen sebagai berikut:

**Tabel 6**  
**Hasil Uji Regresi Linier persamaan 1 (X1, X2 ke Z)**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.380	.552		4.313	.000
	X1	.116	.093	.136	1.252	.214
	X2	.325	.121	.292	2.692	.009

a. Dependent Variable: Z

Sumber: Hasil Pengolahan Penelitian, 2023.

Berdasarkan tabel di atas, maka diperoleh persamaan regresi pada model 1 adalah:

$$Z = 0,136X_1 + 0,292X_2$$

1. Nilai koefisien regresi variabel kepepemimpinan etis (X1) sebesar 0,136 dengan nilai signifikansi sebesar 0,214 atau  $< 0,05$  yang berarti variabel kepemimpinan etis mempunyai pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*
2. Nilai koefisien regresi variabel efikasi diri (X2) sebesar 0,292 dengan nilai signifikansi sebesar 0,009 atau  $< 0,05$  yang berarti variabel efikasi diri mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

**Tabel 7**  
**Linier persamaan 1 (X1, X2, Z ke Y)**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.626	.449		5.848	.000
	X1	.229	.069	.348	3.334	.001
	X2	-.005	.092	-.006	-.053	.958
	Z	.183	.082	.239	2.225	.029

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Hasil Pengolahan Penelitian, 2023.

Berdasarkan tabel di atas, maka diperoleh persamaan regresi pada model 1 adalah:

$$Y = 0,348X_1 + -0,006X_2 + 0,239Z_1$$

1. Nilai koefisien regresi variabel kepepemimpinan etis (X1) sebesar 0,348 dengan nilai signifikansi sebesar 0,001 atau  $< 0,05$  yang berarti variabel kepemimpinan etis mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan.

2. Nilai koefisien regresi variabel efikasi diri (X2) sebesar -0,006 dengan nilai signifikansi sebesar 0,958 atau  $< 0,05$  yang berarti variabel efikasi diri mempunyai pengaruh yang negatif dan tidak signifikan terhadap kreativitas karyawan.
3. Nilai koefisien regresi variabel *organizational citizenship behavior* (Z) sebesar 0,239 dengan nilai signifikansi sebesar 0,029 atau  $< 0,05$  yang berarti variabel *organizational citizenship behavior* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan.

### Uji T (Persial)

Menurut Ghozali (2018) uji T dilakukan untuk dapat mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen pada variabel dependen. Derajat signifikansi yang digunakan adalah 0,05 yang berarti jika nilai signifikan lebih kecil dari 0,05 maka dapat dinyatakan bahwa suatu variabel independen secara parsial mempengaruhi variabel dependen.

### Hasil Uji T persamaan 1 (X1 dan X2 ke Z)

Berdasarkan tabel 6 pada analisis regresi linier berganda, dapat disimpulkan bahwa:

1. Hasil dari uji parsial (uji t) variabel kepemimpinan etis pada Tabel 6 diatas, menunjukkan bahwa nilai t hitung sebesar 1,252 dan nilai t tabel sebesar 1,664 dengan nilai signifikansi 0,214 sehingga nilai t hitung ( $1,252 < t \text{ tabel } (1,664)$ ) dan nilai signifikansi sebesar 0,214 atau  $> 0,05$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.
2. Hasil dari uji parsial (uji t) efikasi diri pada Tabel 6 diatas, menunjukkan bahwa nilai t hitung 2,692 dan nilai t tabel sebesar 1,664 dengan nilai signifikansi 0,009 sehingga nilai t hitung ( $2,692 > t \text{ tabel } (1,664)$ ) dan nilai signifikansi sebesar 0,009 atau  $< 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hasilnya menunjukkan bahwa efikasi diri memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

### Hasil Uji T persamaan 2 (X1, X2, dan Z ke Y)

Berdasarkan tabel 7 pada analisis regresi linier berganda, dapat disimpulkan bahwa:

1. Hasil dari uji parsial (uji t) variabel kepemimpinan etis pada Tabel 7, menunjukkan bahwa nilai t hitung sebesar 3,334 dan nilai t tabel sebesar 1,664 dengan nilai signifikansi 0,001 sehingga nilai t hitung ( $3,334 > t \text{ tabel } (1,664)$ ) dan nilai signifikansi sebesar 0,001 atau  $< 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.
2. Hasil dari uji parsial (uji t) variabel efikasi diri pada Tabel 7, menunjukkan bahwa nilai t hitung sebesar -0,006 dan nilai t tabel sebesar -0,053 dengan nilai signifikansi 0,958 sehingga nilai t hitung ( $-0,053 < t \text{ tabel } (1,664)$ ) dan nilai signifikansi sebesar 0,958 atau  $> 0,05$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.
3. Hasil dari uji parsial (uji t) variabel *organizational citizenship behavior* pada Tabel 7, menunjukkan bahwa nilai t hitung sebesar 2,225 dan nilai t tabel sebesar 1,664 dengan nilai signifikansi 0,029 sehingga nilai t hitung ( $2,225 > t \text{ tabel } (1,664)$ ) dan nilai signifikansi sebesar 0,029 atau  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

### Koefisien Determinasi Total

Koefisien determinasi total digunakan untuk pemeriksaan validitas model pada penelitian ini. Rumus koefisien determinasi total adalah sebagai berikut:

$$R_m^2 = 1 - P_{e1}^2 P_{e2}^2 \dots P_{ep}^2$$

$$R_m^2 = 1 - (0,879)^2 (0,79)^2$$

$$R_m^2 = 1 - (0,772) (0,624) = 0,519$$

Berdasarkan rumus di atas, diperoleh hasil bahwa nilai koefisien determinasi total sebesar 0,519. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa besarnya variasi variabel kepemimpinan etis (X1), efikasi diri (X2), dan penerapan sistem *organizational citizenship*

*behavior* (Z) bisa menyebutkan variasi terhadap variabel kreativitas karyawan (Y) sebesar 51,9% dan sisanya sebesar 48,1% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model regresi.

**Analisis Jalur**

Analisis jalur merupakan teknik statistik yang digunakan untuk menguji hubungan kausal antara dua atau lebih variabel. Menurut Ghazali (2016) analisis jalur (*path analysis*) digunakan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh secara tidak langsung dari variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel intervening.

**Pengaruh Langsung**

1. H1 pengaruh langsung Kepemimpinan Etis terhadap Kreativitas Karyawan = 0,398
2. H2 pengaruh langsung Efikasi Diri terhadap Kreativitas Karyawan = -0,006
3. H5 pengaruh langsung *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kreativitas Karyawan = 0,239

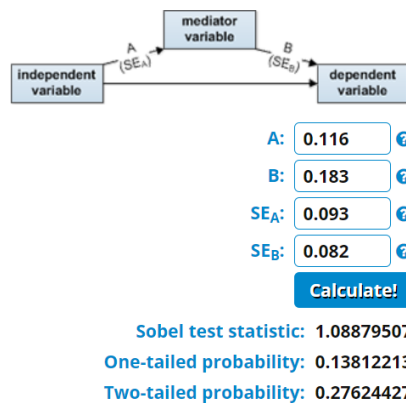
**Pengaruh Tidak Langsung**

1. H3 Pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Etis terhadap Kreativitas Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior*:  $0,136 \times 0,239 = 0,032$
2. H4 Pengaruh tidak langsung Efikasi Diri terhadap Kreativitas Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior*  $0,292 \times 0,239 = 0,069$

**Uji Sobel**

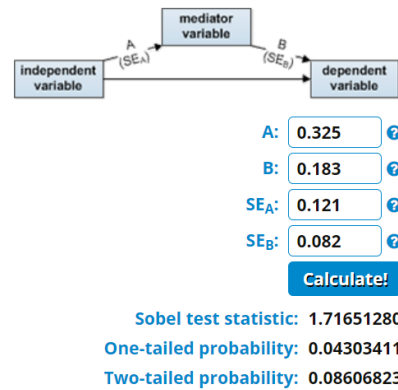
Pengujian mediasi dengan menggunakan analisis sobel test dilakukan untuk menganalisa signifikansi pengaruh variabel independent terhadap variabel dependen melalui variabel intervening. Pada penelitian ini pengaruh mediasi dilakukan untuk mengetahui peran variabel *organizational citizenship behavior* sebagai mediasi pengaruh kepemimpinan etis terhadap kreativitas karyawan dan pengaruh efikasi diri terhadap kreativitas karyawan.

**Gambar 1**  
**Uji Sobel Test Kepemimpinan Etis terhadap Kreativitas Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior***



Hasil pengujian sobel menunjukkan bahwa nilai t-statistik sebesar  $1,088 < 1,664$  dan nilai sig sebesar  $0,183 < 0,05$  dengan demikian menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap Kreativitas Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior*.

**Gambar 1**  
**Uji Sobel Test Efikasi Diri terhadap Kreativitas Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior***



Hasil pengujian sobel menunjukkan bahwa nilai t-statistik sebesar  $1,716 > 1,664$  dan nilai sig sebesar  $0,043 < 0,05$  dengan demikian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh Efikasi Diri terhadap Kreativitas Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior*.

## KESIMPULAN

Kesimpulan penelitian ini berdasarkan hasil output dan sesuai dengan tujuan penelitian. Berikut beberapa kesimpulan yang dapat ditarik dari hasil penelitian yang sudah dilakukan PLN UPT PERSERO Duri Kosambi yaitu:

1. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi diterapkannya gaya kepemimpinan etis oleh pemimpin perusahaan maka kreativitas karyawan akan meningkat. Hal ini karena pemimpin dengan gaya kepemimpinan etis cenderung menciptakan lingkungan kerja yang aman dan inklusif. Karyawan yang merasa aman secara psikologis lebih cenderung untuk berbagi ide-ide kreatif tanpa takut dikritik atau dihakimi. Gaya kepemimpinan ini juga biasanya membangun hubungan berdasarkan kepercayaan dan keterbukaan. Keterbukaan ini mendorong pertukaran ide-ide kreatif tanpa rasa takut atas konsekuensinya.
2. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi efikasi diri dalam setiap individu dalam perusahaan tidak dapat meningkatkan kreativitas karyawan. Hal ini karena karyawan dengan efikasi diri dengan keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk mencapai tujuan dan tugas tertentu. Efikasi diri yang tinggi juga bisa mendorong individu untuk lebih berkonsentrasi pada tugas-tugas yang sudah dikuasai dan kurang pada eksplorasi ide-ide baru yang bisa meningkatkan kreativitas. Terlalu tingginya tingkat efikasi diri dapat menyebabkan karyawan merasa terlalu percaya diri sehingga mereka kurang terbuka terhadap ide-ide baru atau masukan dari orang lain.
3. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi diterapkannya gaya kepemimpinan etis oleh pemimpin perusahaan maka kreativitas karyawan akan meningkat melalui *organizational citizenship behavior*, namun tidak signifikan. Hal ini karena karyawan dalam organisasi dengan latar belakang dan karakteristik individu yang beragam mungkin merespons etika kepemimpinan dan OCB dengan cara yang berbeda, yang akhirnya mempengaruhi hubungan antara etika kepemimpinan, OCB, dan kreativitas. Meskipun OCB memiliki potensi untuk mendukung kreativitas, dalam konteks penelitian ini, perannya dalam memediasi hubungan antara etika kepemimpinan dan kreativitas terbukti kurang dominan atau tidak cukup kuat.
4. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi efikasi diri dalam setiap individu dalam perusahaan dapat meningkatkan kreativitas karyawan melalui *organizational citizenship behavior*. Efikasi diri yang tinggi dapat memicu perilaku OCB, seperti membantu rekan kerja, berbagi pengetahuan, dan berpartisipasi dalam

inisiatif yang mendukung tujuan organisasi. Karyawan yang berpartisipasi dalam perilaku OCB lebih cenderung terlibat dalam pertukaran ide, berinteraksi dengan berbagai orang, dan menciptakan ikatan yang kuat. Interaksi dan pertukaran ini, yang ditingkatkan oleh OCB, menciptakan kesempatan untuk mengeksplorasi perspektif dan ide-ide baru, yang mendukung kreativitas

5. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi diterapkannya *organizational citizenship behavior* di suatu perusahaan maka kreativitas karyawan akan meningkat. Hal ini disebabkan oleh adanya keterkaitan erat antara perilaku OCB, seperti membantu rekan kerja, berbagi pengetahuan, dan berkontribusi secara positif terhadap lingkungan kerja, dengan peningkatan kolaborasi dan saling dukungan di antara karyawan. Ketika karyawan merasa didukung dan terlibat dalam sebuah tim kerja yang saling mendukung, mereka cenderung lebih berani dalam berpendapat, mengemukakan ide-ide baru, serta merasa lebih nyaman untuk mengeluarkan kreatifitas dalam dirinya.

### **Implikasi Manajerial**

Implikasi manajerial merupakan tindakan yang berpedoman dari data, kegiatan penelitian maupun pengalaman di masa sebelumnya, sehingga mampu dijadikan acuan manajer untuk kebijakan selanjutnya. Berikut ini diperoleh beberapa masukan yang nantinya dapat digunakan oleh PLN UPT PERSERO Duri Kosambi, khususnya dalam meningkatkan keterikatan kreativitas karyawan:

1. Pemimpin di PLN UPT PERSERO Duri Kosambi dapat berperilaku secara etis yang akan mempertimbangkan implikasi moral dari tindakan dan keputusan mereka. Menghargai bukan hanya hasil akhir, tetapi juga proses yang mengarah ke hasil tersebut. Memiliki kemampuan untuk mendengarkan dengan empati. Memberlakukan disiplin dan aturan dengan konsisten. Dapat menjadi teladan bagi seluruh anggota timnya.
2. Pemimpin di PLN UPT PERSERO Duri Kosambi dapat dapat mendorong karyawan untuk tetap fleksibel dan beradaptasi dengan perubahan yang tak terduga dan berbagi ide-ide inovatif tentang bagaimana perusahaan dapat memanfaatkan peluang yang ada. Kemudian membantu karyawan dalam merencanakan tindakan-tindakan yang benar untuk mencapai tujuan tersebut. Mengadakan sesi kolaboratif tim yang berbeda untuk mencari solusi baru. Mengadakan sesi kreativitas atau workshop untuk mendorong karyawan berpikir di luar kotak serta menetapkan standar kinerja yang tinggi dan memastikan bahwa karyawan merasa termotivasi untuk mencapai standar tersebut.
3. Pemimpin di PLN UPT PERSERO Duri Kosambi dapat Pemimpin membangun budaya di mana kerjasama dan saling membantu adalah nilai penting akan memberi dukungan bagi perilaku altruistik. Perlu juga menjadi contoh yang baik dengan menunjukkan kesopanan dalam interaksi sehari-hari. Menetapkan ekspektasi yang jelas mengenai tugas dan tanggung jawab dapat membantu karyawan untuk berfokus dan menyelesaikan tugas dengan tekun. Mengatasi konflik dengan sikap yang fair dan profesional, menghindari perilaku tidak sehat.

### **Saran Manajerial**

Saran manajerial adalah rekomendasi atau langkah-langkah konkret yang diberikan oleh para ahli atau manajemen kepada organisasi untuk memperbaiki kinerja, mengatasi masalah, mencapai tujuan, atau mengoptimalkan hasil dalam berbagai bidang. Berikut ini diperoleh beberapa masukan yang nantinya dapat digunakan oleh PLN UPT PERSERO Duri Kosambi, khususnya dalam meningkatkan keterikatan kreativitas karyawan:

1. Manajemen di PLN UPT PERSERO Duri Kosambi dapat mengidentifikasi dan mengembangkan para pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan secara etis yang

- kuat. Ini dapat dilakukan melalui proses seleksi, pelatihan, dan pengembangan yang mempromosikan sikap etis dalam pengambilan keputusan dan interaksi sehari-hari.
2. Manajemen di PLN UPT PERSERO Duri Kosambi dapat memberikan tantangan yang menantang tetapi tetap dapat dicapai oleh karyawan. Tantangan yang menantang dapat membantu karyawan merasa percaya diri dalam mengatasi situasi yang kompleks, hal ini dapat meningkatkan efikasi diri dan juga berpengaruh kreativitas karyawan.
  3. Manajemen di PLN UPT PERSERO Duri Kosambi dapat menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa aman untuk berbagi ide-ide dengan berani dan budaya yang mendukung pembelajaran dari kegagalan. Ketika karyawan merasa bahwa mereka dapat belajar dari kesalahan dan mencoba hal-hal baru tanpa takut dihukum, efikasi diri mereka dalam hal kreativitas akan meningkat. Hal ini juga dapat menyebabkan karyawan untuk merasa lebih percaya diri dalam menyuarakan ide-ide kreatif.
  4. Manajemen di PLN UPT PERSERO Duri Kosambi dapat memberikan kesempatan untuk bekerja pada proyek-proyek kreatif atau inovatif yang memungkinkan karyawan untuk mengaplikasikan keterampilan dan ide kreatif mereka. Kemudian dukung pengembangan diri karyawan dengan memberikan akses ke sumber daya seperti buku, seminar, kursus daring, atau workshop yang dapat membantu meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka.
  5. Manajemen di PLN UPT PERSERO Duri Kosambi dapat mendorong kolaborasi dan interaksi di antara karyawan dari berbagai latar belakang atau departemen. Dengan menyediakan platform yang memfasilitasi berbagi ide dan informasi di antara karyawan. Ini bisa dalam bentuk rapat reguler, forum online, atau bahkan grup diskusi informal di luar jam kerja. Bekerja dengan individu yang memiliki pandangan dan pemahaman yang berbeda dapat meningkatkan kreativitas.

### **Keterbatasan Penelitian**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, penyusunan penelitian ini masih terdapat keterbatasan dan kelemahan selama proses pengerjaan, yaitu penelitian ini terbatas pada masalah generalisasi hasil penelitian. Generalisasi hasil penelitian adalah proses pengambilan kesimpulan yang lebih luas berdasarkan data dan temuan yang ditemukan dalam sebuah penelitian tertentu. Melibatkan ekstrapolasi hasil penelitian dari sampel yang digunakan dalam penelitian tersebut ke populasi yang lebih besar atau situasi yang serupa.

### **Saran Penelitian Mendatang**

1. Memperluas jangkauan dan rentang dari responden sehingga memaksimalkan keakuratan dalam mewakili seluruh populasi agar data yang didapatkan menjadi lebih valid dan reliabel. Hal ini dapat dilakukan dengan pengambilan responden daerah lain yang ada di Jakarta, sehingga penelitian dapat menggambarkan kreativitas karyawan pada PLN UPT PERSERO di daerah Jakarta Barat secara menyeluruh.
2. Berdasarkan nilai  $R^2$ , variabel independen dan mediasi hanya mampu menjelaskan variabel dependen sebesar 51,8% sehingga perlu adanya tambahan variabel seperti kebebasan berpikir, motivasi intrinsik, dukungan rekan kerja, lingkungan kerja, kepemimpinan etis dan budaya organisasi. Penambahan variabel dapat menggali informasi mengenai faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi keunggulan bersaing lebih mendalam.

**REFERENSI**

- Akturan, A., & Çekmecelioğlu, H. G. (2016). The Effects of Knowledge Sharing and Organizational Citizenship Behaviors on Creative Behaviors in Educational Institutions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 342–350. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.042>
- Alhyasat, K. M. K. (2012). The role of Islamic work ethics in developing organizational citizenship behavior at the Jordanian Press Foundations. *Journal of Islamic Marketing*, 3(2), 139–154. <https://doi.org/10.1108/17590831211232555>
- Antonakis, J., Day, D. and Schyns, B. (2012), “Leadership and individual differences: at the cusp of a renaissance”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 23, pp. 643-650.
- Chen, A. S. Y., & Hou, Y. H. (2016). The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination. *Leadership Quarterly*, 27(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.10.007>
- Choong, Y. O., Ng, L. P., Ai Na, S., & Tan, C. E. (2020). The role of teachers’ self-efficacy between trust and organisational citizenship behaviour among secondary school teachers. *Personnel Review*, 49(3), 864–886. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2018-0434>
- Donaldson, T., & Preston, L.E. (1995). The Stakeholder Theory of The Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.
- Ferdinand, A. (2006). *Metode Penelitian Manajemen*. Badan Penerbit Undip.
- Gao, Y., & He, W. (2017). Corporate social responsibility and employee organizational citizenship behavior: The pivotal roles of ethical leadership and organizational justice. *Management Decision*, 55(2), 294–309. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2016-0284>
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hanaysha, J. R., Kumar, V. V. A., In’airat, M., & Paramaiah, C. (2022c). Direct and indirect effects of servant and ethical leadership styles on employee creativity: mediating role of organizational citizenship behavior. *Arab Gulf Journal of Scientific Research*, 40(1), 79–98. <https://doi.org/10.1108/AGJSR-04-2022-0033>
- Islam, T., Chaudhary, A., Jamil, S., & Ali, H. F. (2022). Unleashing the mechanism between affect-based trust and employee creativity: a knowledge sharing perspective. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 71(6–7), 509–528. <https://doi.org/10.1108/GKMC-04-2021-0071>
- Kalra, A., Briggs, E., & Schrock, W. (2023). Exploring the synergistic role of ethical leadership and sales control systems on salesperson social media use and sales performance. *Journal of Business Research*, 154. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113344>
- Kanokorn, S., Wallapha, A., & Ngang, T. K. (2013). Indicators of Ethical Leadership for School Principals in Thailand. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 93, 2085–2089. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.170>
- Li, C. 1975. *Path Analysis*. USA : The Boxwood Press.
- Solimun. 2010. *Analisis Multivariat Pemodelan Struktural, Metode Partial Least Square-PLS*. Cetakan 1. Malang: CV Tirta Malang.
- Tierney, P. and Farmer, S. (2011), “Creative self-efficacy development and creative performance over time”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 96, pp. 277-293
- Tu, Y., & Lu, X. (2016). Do ethical leaders give followers the confidence to go the extra mile? The moderating role of intrinsic motivation. *Journal of Business Ethics*, 135(1), 129–144.
- Yang, Q., & Wei, H. (2018a). The impact of ethical leadership on organizational citizenship behavior: The moderating role of workplace ostracism. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(1), 100–113. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2016-0313>