

**PERAN GAYA KEPEMIMPINAN PADA PERILAKU KERJA INOVATIF
KARYAWAN PADA ORGANISASI BERBASIS TEKNOLOGI DIGITAL**
*THE ROLE OF LEADERSHIP STYLE IN EMPLOYEES' INNOVATIVE WORK BEHAVIOR IN
DIGITAL TECHNOLOGY BASED ORGANIZATIONS*

Arum Etikariena¹

1. Bidang Studi Psikologi Industri dan Organisasi, Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia, Kampus
Baru UI Depok, Jawa Barat, 16423, Indonesia

E-mail: arum.etikariena@ui.ac.id

No. Handphone : 08161816987

ABSTRAK

Salah satu hal yang saat ini digalakkan dalam organisasi adalah bagaimana menimbulkan perilaku kerja inovatif pada karyawan. Beberapa studi menyebutkan peran pemimpin berperan signifikan pada perilaku kerja inovatif. Penelitian ini menguji empat gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan otentik, kepemimpinan pemberdayaan, kepemimpinan etis dan kepemimpinan benevolent pada perilaku kerja inovatif. Hipotesis pertama yang diajukan adalah keempat gaya kepemimpinan ini memiliki hubungan yang signifikan pada perilaku kerja inovatif. Hipotesis kedua adalah ada gaya kepemimpinan tertentu yang memberikan kontribusi lebih besar pada perilaku kerja inovatif. Studi dilakukan pada 217 responden yang bekerja di perusahaan – perusahaan yang berbasis teknologi digital. Hasil analisis korelasi Pearson Product Moment mendukung hipotesis 1 bahwa gaya-gaya kepemimpinan yang diukur memiliki korelasi yang signifikan dengan perilaku kerja inovatif. Sedangkan untuk hipotesis 2 melalui analisis multiple regresi diketahui bahwa gaya kepemimpinan pemberdayaan dengan kontribusi sebesar 31.13% adalah gaya kepemimpinan yang memberikan kontribusi paling besar dibandingkan tiga gaya kepemimpinan lainnya. Dengan hasil studi ini maka para pemilik usaha atau pimpinan di organisasi dapat mengembangkan gaya-gaya kepemimpinan tersebut untuk menggerakkan perilaku kerja inovatif pada karyawan. Secara spesifik, mengembangkan gaya kepemimpinan pemberdayaan akan diharapkan dapat memberikan dampak paling kuat.

Kata kunci: Perilaku kerja inovatif, gaya kepemimpinan otentik, gaya kepemimpinan pemberdayaan, gaya kepemimpinan etis, gaya kepemimpinan benevolent, organisasi berbasis teknologi digital

ABSTRACT

One of the thing that is currently promoted in organizations is how to cause innovative work behavior on employees. Some studies show that leaders have a significant role in innovative work behavior. This study examines four leadership styles namely authentic leadership, empowerment leadership, ethical leadership, and benevolent leadership in innovative work behavior. The first hypothesis is that all four leadership styles have a significant relationship on innovative work behavior. The second hypothesis is that there are certain leadership styles that make a greater contribution to innovative work behavior. The study was conducted on 217 respondents who work in companies based on digital technology. The results of the Pearson Product Moment correlation analysis support hypothesis 1 that the measured leadership styles have a significant correlation with innovative work behavior. While for hypothesis 2 through multiple regression analysis it is known that empowerment leadership is the greatest contribution (31.13%) compared to the other three leadership styles. Based on the results of this study, business owners or leaders in organizations can develop these leadership styles to drive innovative work behavior on employees.

Keywords: Innovative work behavior, authentic leadership style, empowerment leadership style, ethical leadership style, benevolent leadership style, digital technology based organization

Dampak dari peningkatan persaingan yang semakin ketat saat ini menuntut organisasi untuk dapat berupaya agar tetap unggul secara kompetitif. Tanpa inovasi, hampir dapat dipastikan sebuah bisnis akan gagal (Cole, 2019). Karena itu, inovasi adalah cara yang dapat dilakukan oleh organisasi untuk dapat bertahan dan bersaing dalam kompetisi global saat ini (Suliman & Al-Shaikh, 2007) dan juga menjadi keunggulan kompetitif organisasi (Kör, 2016). Inovasi dianggap sebagai daya saing organisasi, yang salah satunya dapat dicapai dengan peran serta dari karyawannya (Abstein & Spieth, 2014). Hal ini sejalan dengan pendapat Tsai dan Tseng (2010) yang menyatakan bahwa dasar dari perubahan organisasi sekaligus inovasi dalam organisasi adalah perilaku inovatif yang dilakukan oleh karyawan. Getz dan Robinsson (2003) menyebutkan bahwa 80% ide inovasi diberikan oleh karyawan dan hanya 20% ide inovasi merupakan inisiatif organisasi. Perilaku kerja inovatif karyawan dapat membantu perusahaan untuk bisa bersaing dalam kompetisi di pasar yang mengalami perubahan secara dinamis saat ini, lewat efektivitas yang ditimbulkan oleh perilaku kerja inovatif karyawan (Akram, Haider, & Feng, 2016).

Saat karyawan dapat berinovasi, dampak positif yang timbul tidak hanya akan dirasakan oleh organisasi namun juga oleh karyawan itu sendiri. Janssen, Van de Vliert, dan West (2004) menyatakan bahwa perilaku kerja inovatif dapat menghasilkan adanya konflik yang bersifat konstruktif, kesuksesan berinovasi, dan sikap kerja yang positif. Juga adanya peningkatan kinerja, kecocokan antara tuntutan dengan kemampuan kerja, kepuasan kerja, kesejahteraan karyawan, hubungan interpersonal yang lebih baik, dan peningkatan pertumbuhan pribadi. Karenanya, melakukan telaah pada perilaku kerja inovatif akan memberikan dampak yang positif sehingga menjadi penting untuk menjadi perhatian organisasi.

Dari beragam faktor yang diduga dapat memunculkan perilaku kerja inovatif karyawan, penelitian ini akan berfokus pada peran faktor kepemimpinan. Faktor kepemimpinan dipilih dengan alasan bahwa pemimpin merupakan salah satu sumber yang kuat dalam memengaruhi perilaku karyawan di tempat kerja, tidak terkecuali perilaku kerja inovatif karyawan. Hal ini disebabkan karena perilaku kerja karyawan tergantung dari bagaimana interaksi yang ada di antara mereka (De Jong & Den Hartog, 2007). Berdasarkan hasil studi

literatur, ditemukan bahwa penelitian mengenai gaya kepemimpinan terhadap perilaku kerja inovatif karyawan sudah banyak dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya. Salah satu diantaranya adalah penelitian oleh Khan, Aslam, dan Riaz (2012) yang menunjukkan adanya pengaruh yang positif antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan perilaku kerja inovatif, dan pengaruh yang negatif antara gaya kepemimpinan *laissez-faire* dengan perilaku kerja inovatif karyawan. Meskipun demikian, terlihat bahwa penelitian sebelumnya menaruh fokus pada gaya kepemimpinan konvensional, seperti gaya kepemimpinan transformasional (Afsar, Badir, & Saeed, 2014; Khan dkk., 2012; Masood & Afsar, 2016) dan transaksional (Lei, Zhou, & Lei, 2011; Pieterse, van Knippenberg, Schippers, & Stam, 2010; Sethibe & Steyn, 2017). De Jong dan Den Hartog (2007) menyebutkan bahwa dalam 20 tahun terakhir, penelitian mengenai kepemimpinan transformasional dianggap cukup populer terhadap perilaku kerja inovatif. Karenanya, menguji beragam gaya kepemimpinan kontemporer juga dapat dilakukan. Beberapa gaya kepemimpinan kontemporer adalah gaya kepemimpinan otentik (Walumbwa dkk, 2008), gaya kepemimpinan etis (Brown dkk., 2005), gaya kepemimpinan pemberdayaan (Amundsen & Martinsen, 2014) dan gaya kepemimpinan *benevolent* (Farh & Cheng, 2000).

Gaya kepemimpinan pertama yang akan ditelaah adalah gaya kepemimpinan otentik, yaitu suatu pola perilaku kepemimpinan yang memiliki tujuan untuk memunculkan kapasitas psikologis dan iklim etis yang positif pada lingkungan kerja, melalui pengembangan kesadaran diri, perspektif moral yang terinternalisasi, keseimbangan pemrosesan informasi, dan transparansi relasional antara pemimpin dan karyawan, sehingga tercipta pengembangan diri yang positif pada setiap karyawan (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008). Penelitian Černe, Jaklič, dan Škerlavaj (2013), yang mengungkapkan hasil yang signifikan dan positif tentang hubungan gaya kepemimpinan otentik dengan inovasi. Penelitian lain dari Muceldili, Turan dan Erdil (2013), menemukan adanya hubungan yang positif antara kepemimpinan otentik dengan inovasi. Karena kedua penelitian sebelumnya mengenai gaya kepemimpinan otentik tersebut hanya menemukan

hubungan yang signifikan dan positif dengan inovasi di tingkat kelompok kerja dan perusahaan, oleh sebab itu pada penelitian ini penulis ingin menganalisis secara lebih lanjut apakah gaya kepemimpinan otentik juga dapat menghasilkan inovasi di tingkat individu, atau perilaku kerja inovatif pada perusahaan di Indonesia. Selanjutnya, menurut teori *Authentic Leadership Development* (ALD) juga dinyatakan bahwa terdapat beberapa praktik inti dalam melatih kemunculan gaya kepemimpinan otentik pada diri individu. Hal ini dapat mendukung meningkatnya manfaat praktis konstruk ini bagi karyawan perusahaan digital di Indonesia apabila kelak terbukti mampu menghasilkan perilaku kerja inovatif (Avolio & Wernsing, 2008). Menurut berbagai penjelasan sebelumnya tersebut, penulis menyimpulkan bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan otentik dengan perilaku kerja inovatif pada perusahaan digital di Indonesia adalah hal yang perlu untuk diteliti secara lebih lanjut.

Selanjutnya, gaya kepemimpinan etis juga mulai diperkenalkan di organisasi. Adapun peningkatan penelitian terkait kepemimpinan etis ini disebabkan oleh mulai dipertimbangkannya kepemimpinan etis sebagai gaya kepemimpinan tersendiri, bukan lagi hanya sebagai komponen etis dalam banyak gaya kepemimpinan lain (Brown, Trevino, & Harrison, 2005; De Hoogh & Den Hartog, 2008). Kurangnya penelitian kepemimpinan etis yang dikaitkan dengan inovasi (De Jong & Den Hartog, 2007), baru terdapat beberapa penelitian yang secara eksplisit menjelaskan mengenai pengaruh kepemimpinan etis terhadap perilaku kerja inovatif karyawan. Pertama, penelitian oleh Yidong dan Xinxin (2013) yang mengambil sampel dari karyawan di dua perusahaan besar di China, menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan etis baik pada level individual maupun kelompok berhubungan secara positif dengan perilaku kerja inovatif karyawan. Kedua, penelitian oleh Dhar (2016) yang mengambil sampel dari karyawan di bisnis perhotelan ukuran kecil dan sedang di India juga menemukan hasil bahwa kepemimpinan etis berhubungan dan dapat memengaruhi secara langsung perilaku kerja inovatif karyawan. Ketiga, penelitian oleh Zahra dan Waheed (2017) yang mengambil sampel pada karyawan di institusi penelitian pemerintah di Pakistan, turut menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan etis secara positif dan signifikan dapat memprediksi perilaku kerja inovatif.

Di Indonesia sendiri, penelitian terkait pengaruh kepemimpinan etis terhadap perilaku kerja inovatif nyatanya telah dilakukan oleh Wiyono (2017) melalui mediasi *work engagement*. Akan tetapi, hasil temuan menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh langsung dari kepemimpinan etis terhadap perilaku kerja inovatif. Hasil penelitian yang mengambil sampel pada karyawan *sales-marketing* ini, menunjukkan hasil yang inkonsisten dengan penelitian-penelitian sebelumnya. Hal ini yang kemudian membuat peneliti merasa bahwa masih terdapat kesempatan untuk melakukan pengujian lanjutan terkait kedua variabel tersebut di Indonesia pada sampel yang berbeda.

Selain dua tipe gaya kepemimpinan di atas, penelitian oleh De Jong dan Hartog (2007) berhasil mengidentifikasi beberapa tingkah laku pemimpin yang efektif untuk meningkatkan inovasi dalam diri individu, yaitu perilaku berupa menstimulasi pengetahuan karyawan dengan memberikan kesempatan untuk mengemukakan ide, mendelegasikan tugas kepada bawahan, berkeinginan untuk memberikan arahan kepada bawahan, menyediakan fasilitas yang dibutuhkan, dan menghargai kemampuan serta hasil kerja karyawan. Salah satu gaya kepemimpinan yang sesuai dengan karakter tersebut adalah *empowering leadership* atau kepemimpinan pemberdayaan. Kepemimpinan pemberdayaan identik dengan pemberian kebebasan dan pendelegasian tanggung jawab dari atasan ke karyawan agar karyawan dapat secara mandiri membuat keputusan akan bagaimana ia mengelola aktivitas dan pekerjaannya (Amundsen & Martinsen, 2014). Selain itu, tujuan dari kepemimpinan pemberdayaan adalah untuk memberikan motivasi dan memunculkan keyakinan akan kemampuan dalam diri karyawan (Amundsen & Martinsen, 2014). Penelitian terkait kepemimpinan pemberdayaan juga masih belum berkembang jika dibandingkan dengan jenis kepemimpinan lain (Zhang & Bartol, 2010). Penelitian terkait hubungan antara perilaku kerja inovatif dan kepemimpinan pemberdayaan juga masih tergolong minim, sebagai contoh peneliti hanya menemukan dua penelitian terkait hubungan kedua variabel, namun kedua penelitian tersebut dilaksanakan hanya dalam lingkup pendidikan. Selain itu, alat ukur yang digunakan kedua penelitian tersebut juga belum diperbaharui.

Yang terakhir, peneliti tertarik untuk menelaah salah satu gaya kepemimpinan lain yaitu kepemimpinan

benevolent. Gaya kepemimpinan ini diambil dari gaya kepemimpinan yang sangat lekat dengan budaya Asia yaitu *paternalistic leadership*. Menurut Farh dan Cheng (2000), *paternalistic leadership* memiliki tiga dimensi di dalamnya, yaitu *authoritarianism*, *benevolent*, dan *morality* (Farh & Cheng, 2000). *Authoritarianism* mengacu pada perilaku pemimpin yang menegaskan otoritas dan kontrol, serta menuntut ketaatan yang tidak perlu dipertanyakan dari bawahannya. Dimensi *benevolent* mengacu pada perilaku pemimpin yang menunjukkan kepedulian individual dan holistik terhadap kesejahteraan pribadi dan keluarga bawahan. Dimensi *morality* mengacu pada perilaku pemimpin yang menunjukkan karakter dan integritas moral yang superior dengan bertindak tidak mementingkan diri sendiri dan memimpin dengan memberikan contoh. Meskipun ketiga dimensi ini membentuk *paternalistic leadership*, namun terdapat hasil yang berbeda jika ketiga dimensi ini secara terpisah diteliti hubungannya dengan hasil yang positif pada karyawan (Pellegrini & Scandura, 2008). Penelitian sebelumnya menunjukkan dimensi *benevolent* dan *morality* dengan hasil yang positif pada karyawan, sementara *authoritarianism* berhubungan negatif dengan hasil tersebut. Maka dari itu, akan lebih baik jika dimensi-dimensi dari *paternalistic leadership* digunakan terpisah untuk memprediksi hasilnya pada karyawan (Farh, Cheng, Chou, & Chu, 2006).

Dari ketiga dimensi pada *paternalistic leadership*, penelitian ini akan melihat lebih befokus pada hubungan antara *benevolent leadership* dan perilaku kerja inovatif. Jika dibandingkan dengan dua dimensi lainnya, *benevolent leadership* merupakan dimensi yang paling konsisten hubungannya dengan respons serta kinerja yang positif dari karyawan (Farh et al., 2006; Gumusluoglu et al., 2017; Pellegrini & Scandura, 2006; Pellegrini, Scandura, & Jayaraman, 2007). Meskipun begitu, penelitian tentang *benevolent leadership* masih banyak dilakukan di budaya Cina, India, dan Timur Tengah. Selain itu, kesesuaian *benevolent leadership* dengan kondisi masa kini yang penuh dengan inovasi juga masih belum banyak diselidiki (Gumusluoglu et al., 2017). Karena itu, dengan terbukanya kesempatan untuk telaah lebih lanjut, maka penelitian ini mengambil tempat untuk melanjutkan tantangan untuk menguji peran gaya kepemimpinan ini pada pembentukan perilaku kerja inovatif karyawan.

Sebagai konteks, penelitian ini dilakukan pada perusahaan berbasis digital. Menurut Christine Lagarde

yang merupakan Direktur Pelaksana Dana Moneter Internasional (IMF), terdapat setidaknya 1.700 perusahaan rintisan yang sedang bergerak dengan basis digital di Indonesia (Sayekti, 2018). Beberapa alasan untuk memilih perusahaan berbasis digital oleh peneliti diakibatkan oleh adanya kekhasan bahwa yang ditawarkan dalam jenis perusahaan ini adalah kecanggihan teknologi, meliputi adanya fitur-fitur canggih yang lebih cepat dan pintar (Fauziyah, 2017). Beberapa contoh dari perusahaan berbasis digital di Indonesia, meliputi Traveloka, Tokopedia, BukaLapak, dan Go-Jek (Amindoni, 2018). Jika dikembalikan kepada fenomena bahwa era globalisasi ditandai oleh adanya kemajuan teknologi dan makin marak bermunculan perusahaan dengan *back-up* teknologi yang lebih handal, dipilihnya jenis perusahaan ini dirasa sesuai dengan konstruk perilaku kerja inovatif yang akan diteliti karena perusahaan berbasis digital butuh untuk terus berinovasi guna mencapai keunggulan kompetitif. Terdapat dampak negatif yang bisa dirasakan oleh jenis perusahaan ini ketika tidak berinovasi. Perilaku kerja inovatif bersifat krusial untuk perusahaan berbasis digital, sehingga dilakukannya penelitian terkait konstruk ini pada jenis perusahaan ini menjadi penting untuk dilakukan.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka rumusan masalah penelitian yang ingin dijawab adalah:

1. Apakah terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan otentik, kepemimpinan etis, kepemimpinan pemberdayaan dan kepemimpinan *benevolent* dengan perilaku kerja inovatif pada karyawan di perusahaan berbasis digital?
2. Apakah salah satu gaya kepemimpinan tersebut memberikan kontribusi paling besar dibandingkan gaya kepemimpinan lainnya?

Perilaku kerja inovatif

Perilaku kerja inovatif didefinisikan sebagai tahapan perilaku untuk menciptakan, memperkenalkan, dan menerapkan ide-ide baru secara disengaja dalam lingkup peran kerja, kelompok, atau organisasi (Scott & Bruce, 1994; Janssen, 2000). Definisi perilaku kerja inovatif yang diungkapkan oleh Scott dan Bruce (1994) dan Janssen (2000) tersebut merupakan adaptasi yang telah dikembangkan dari definisi inovasi sebelumnya milik West dan Farr (1989), yakni pengenalan dan penerapan yang disengaja atas ide-ide, proses, produk, atau prosedur yang baru untuk menghasilkan keuntungan yang signifikan bagi peran performa individu, kelompok,

organisasi, atau lingkungan masyarakat. Selanjutnya, Janssen (2000) menyebutkan bahwa perilaku kerja inovatif sebagai perilaku yang kompleks dan terdiri dari tiga tahapan dengan perilaku berbeda pada setiap tahapan. Tahapan tersebut adalah *idea generation* atau pemunculan ide, *idea promotion* atau promosi ide, dan *idea realization* atau realisasi ide. Saat menjelaskan perihal tahapan ini, Janssen (2000) berpedoman kepada tahap inovasi yang diungkapkan oleh Scott dan Bruce (1994) dan Kanter (1988). Berdasarkan beberapa definisi yang telah disebutkan, penulis memilih untuk menggunakan definisi yang diungkapkan oleh Janssen (2000), Scott dan Bruce (1994), Kanter (1988), dan West dan Farr (1989), tentang perilaku kerja inovatif secara ringkas dan jelas.

Terdapat tiga tahapan perilaku kerja inovatif yaitu *idea generation* (pemunculan ide), *idea promotion* (promosi ide), dan *idea realization* (realisasi ide). Selain itu, penulis juga menemukan tahapan perilaku kerja inovatif pada penelitian De Jong dan Den Hartog (2010) merumuskan empat tahapan perilaku kerja inovatif, yaitu *idea exploration* (eksplorasi ide), *idea generation* (pemunculan ide), *idea championing* (memperjuangkan ide), dan *idea implementation* (penerapan ide). Dalam penelitian ini menggunakan tahapan perilaku kerja inovatif yang dikemukakan oleh Scott dan Bruce (1994). Alasan yang mendasari hal ini adalah, karena penelitian selanjutnya, khususnya oleh Janssen (2000) pun telah melakukan pengembangan atas tahapan yang ada di penelitian sebelumnya tersebut dan juga telah menyediakan alat ukur yang komprehensif untuk mengukur perilaku kerja inovatif.

Gaya kepemimpinan otentik

Menurut sejarah Yunani kuno, kata otentik dapat diartikan sebagai tingkah laku yang mencerminkan bahwa seseorang menjadi diri sendiri yang sebenarnya. Otentik adalah tingkah laku seseorang yang didasari oleh pemahaman atas diri yang sesungguhnya dan ditunjukkan pula sesuai dengan pemahaman atas diri mereka yang sebenarnya. Sementara itu, gaya kepemimpinan otentik merupakan sebuah konstruk yang sedang berkembang dan memiliki akar yang kuat pada ilmu filsafat dan psikologi (Harter, 2002). Secara spesifik, gaya kepemimpinan otentik adalah suatu proses atau perilaku yang muncul dari kapasitas psikologis positif dan konteks organisasi yang sangat berkembang, sehingga tercipta kesadaran diri,

regulasi diri yang positif, serta mendukung pengembangan diri pada diri seorang pemimpin, maupun pada karyawan di lingkup organisasi atau perusahaan. Pemimpin bergaya otentik akan menampilkan sikap percaya diri, penuh harapan, optimis, tangguh, transparan, etis, berorientasi pada masa depan, dan memiliki tujuan untuk mengembangkan rekan kerjanya menjadi pemimpin (Luthans & Avolio, 2003). Selain itu, Gardner, Avolio, Luthans, May, dan Walumbwa (2005) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan otentik merupakan hubungan interaktif dan otentik yang berkembang antara pemimpin dan bawahan. Tak jauh berbeda dengan beberapa definisi sebelumnya, penelitian Walumbwa dkk. (2008) menjelaskan secara lebih terperinci bahwa gaya kepemimpinan otentik adalah suatu pola perilaku kepemimpinan yang memiliki tujuan untuk memunculkan kapasitas psikologis dan iklim etis yang positif pada lingkungan kerja, mengembangkan kesadaran diri, perspektif moral yang terinternalisasi, keseimbangan pemrosesan informasi, dan transparansi relasional antara pemimpin dan karyawan, sehingga tercipta perkembangan diri yang positif pada setiap karyawan. Definisi tersebut didasarkan pada dimensi-dimensi yang dianggap membentuk konstruk gaya kepemimpinan otentik, yakni kesadaran diri, transparansi relasional, keseimbangan pemrosesan, dan perspektif moral yang terinternalisasi (Walumbwa, dkk., 2008).

Walumbwa, dkk. (2008) mencoba untuk mengembangkan empat dimensi gaya kepemimpinan otentik berdasarkan penelitian sebelumnya milik Gardner dkk. (2005) dan Ilies dkk. (2005). Menurut Walumbwa dkk. (2008), dimensi atau komponen yang membentuk gaya kepemimpinan otentik adalah dimensi *self-awareness* (kesadaran diri), *relational transparency* (transparansi relasional), *internalized regulation* (regulasi yang terinternalisasi), *balanced processing of information* (keseimbangan pemrosesan informasi), dan *positive moral perspective* (perspektif moral positif). Berdasarkan penelitian sebelumnya tersebut Walumbwa dkk. (2008) menggabungkan dimensi regulasi yang terinternalisasi dan dimensi perspektif moral positif menjadi dimensi *internalized moral perspective* (perspektif moral yang terinternalisasi) karena kedua dimensi tersebut dinilai ekuivalen. Pada penelitian ini penulis memutuskan untuk menggunakan dimensi gaya kepemimpinan otentik milik Walumbwa dkk. (2008) karena dinilai sebagai penelitian

mengenai gaya kepemimpinan otentik yang terkini. Selain itu, dimensi yang diutarakan Walumbwa dkk. (2008) juga dirasa cukup mewakili penelitian-penelitian sebelumnya mengenai gaya kepemimpinan otentik.

Gaya kepemimpinan pemberdayaan

Kepemimpinan pemberdayaan diawali oleh konstruk *Super Leader* oleh Manz dan Sims (2001) yang merupakan nama lain dari pemimpin yang memberdayakan. Kemudian, teori terkait kepemimpinan pemberdayaan dikembangkan oleh Amundsen dan Martinsen (2014) untuk menjawab perkembangan bisnis saat ini dengan persaingan yang sangat ketat satu sama lainnya. Amundsen dan Martinsen (2014) mendefinisikan kepemimpinan pemberdayaan adalah kepemimpinan yang menekankan pada proses memberikan pengaruh terhadap bawahan oleh pemimpin melalui tingkah laku berupa pembagian wewenang, dukungan motivasi, dan dukungan akan pengembangan untuk mendorong kemandirian, motivasi, dan kemampuan untuk bekerja secara otonom dalam batasan organisasi dan strategi secara keseluruhan. Berdasarkan definisi tersebut, maka dapat diketahui bahwa kepemimpinan pemberdayaan terdapat dua dimensi (multidimensional), yaitu dukungan otonom dan dukungan pengembangan. Dukungan otonom adalah proses seorang pemimpin memberikan pengaruh terhadap bawahan melalui tingkah laku pemimpin yang mendelegasikan, mengoordinasikan, menginformasikan, menginspirasi, memberikan dukungan untuk mencapai tujuan, dan mendorong inisiatif serta fokus terhadap tujuan pada karyawan. Selanjutnya, dukungan pengembangan adalah proses memberikan pengaruh terhadap bawahan oleh pemimpin dengan menjadi panutan untuk bawahan dan membimbing secara aktif. Amundsen dan Martinsen (2014) selain mengonseptualisasikan terkait kepemimpinan pemberdayaan juga mengembangkan alat ukur dari kepemimpinan pemberdayaan. Alat ukur tersebut sudah terbukti valid dan reliabel setelah diuji sebanyak tiga kali oleh Amundsen dan Martinsen (2014). Oleh karena itu, pada penelitian ini peneliti akan menggunakan definisi, dimensi, dan alat ukur yang dibuat oleh Amundsen dan Martinsen (2014) dalam melihat kepemimpinan pemberdayaan.

Gaya kepemimpinan etis

Brown dkk. (2005) mendefinisikan kepemimpinan etis sebagai “demonstrasi dari tindakan yang dianggap

sesuai secara normatif melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal, serta mempromosikan tindakan-tindakan tersebut kepada bawahan atau karyawan melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan”. Kepemimpinan etis melibatkan adanya karakteristik pribadi tertentu yang penting untuk dimiliki oleh pemimpin etis (*moral person*), dan adanya usaha proaktif dari pemimpin etis untuk memengaruhi perilaku etis dari bawahannya (*moral manager*) (Trevino, Hartman, & Brown, 2000). De Hoogh dan Den Hartog (2010) yang mendefinisikan kepemimpinan etis sebagai “suatu proses untuk memengaruhi aktivitas kelompok dalam upaya mencapai tujuan dengan cara yang bertanggung jawab secara sosial”. Dalam hal ini, pemimpin yang etis mempertimbangkan segala tindakan dan pengambilan keputusannya agar dapat menguntungkan karyawan, organisasi, maupun lingkungan sosial karena pemimpin etis dianggap bergerak dengan dasar nilai moral dan peduli (Kalshoven, Den Hartog, & De Hoogh, 2011).

Kepemimpinan etis oleh Yukl dkk. (2013) mengacu kepada kualitas yang dimiliki oleh pemimpin etis, meliputi kejujuran, integritas yang termasuk di dalamnya konsistensi tindakan dengan nilai yang dianut, keadilan dalam pengambilan keputusan dan pemberian *rewards*, serta perilaku pemimpin yang tidak hanya bertujuan untuk mengomunikasikan atau menegakkan standar-standar etis, namun juga menunjukkan kebaikan dan kepedulian terhadap kebutuhan dan perasaan orang lain. Kualitas maupun perilaku dari pemimpin etis ini bersifat menguntungkan karyawan dengan adanya pemberian *rewards* hingga perilaku peduli terhadap karyawan bukan bermaksud untuk memotivasi kemunculan perilaku-perilaku tidak pantas, ataupun untuk melakukan manipulasi, kekerasan, hingga eksploitasi karyawan guna mencapai keuntungan pribadi pemimpin. Selain itu, terdapat pula definisi oleh Langlois, Lapointe, Valois, dan De Leeuw (2014) yang menyatakan bahwa kepemimpinan etis sebagai “praktik sosial yang terkait pengambilan keputusan oleh para profesional telah terlatih karena sudah dilakukan secara berkelanjutan”. Dalam hal ini, kepemimpinan etis bertindak dengan cara yang dapat diterima oleh orang lain karena didasarkan pada kritik, kepedulian, dan keadilan, serta kapasitas yang ada.

Gaya kepemimpinan benevolent

Saat ini, telah banyak gaya kepemimpinan yang diteliti dalam berbagai literatur. Salah satu gaya

kepemimpinan yang sangat lekat dengan budaya Asia adalah *paternalistic leadership*. *Paternalistic leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang menggabungkan disiplin, otoritas, dan kekuasaan dengan kebajikan kebapakan (Farh & Cheng, 2000). Menurut Farh dan Cheng (2000), *paternalistic leadership* memiliki tiga dimensi di dalamnya, yaitu *authoritarianism*, *benevolent*, dan *morality* (Farh & Cheng, 2000). *Authoritarianism* mengacu pada perilaku pemimpin yang menegaskan otoritas dan kontrol, serta menuntut ketaatan yang tidak perlu dipertanyakan dari bawahannya. Dimensi *benevolent* mengacu pada perilaku pemimpin yang menunjukkan kepedulian individual dan holistik terhadap kesejahteraan pribadi dan keluarga bawahan. Dimensi *morality* mengacu pada perilaku pemimpin yang menunjukkan karakter dan integritas moral yang superior dengan bertindak tidak mementingkan diri sendiri dan memimpin dengan memberikan contoh. Meskipun ketiga dimensi ini membentuk *paternalistic leadership*, namun terdapat hasil yang berbeda jika ketiga dimensi ini secara terpisah diteliti hubungannya dengan hasil yang positif pada karyawan (Pellegrini & Scandura, 2008). Penelitian sebelumnya menunjukkan dimensi *benevolent* dan *morality* dengan hasil yang positif pada karyawan, sementara *authoritarianism* berhubungan negatif dengan hasil tersebut. Maka dari itu, akan lebih baik jika dimensi-dimensi dari *paternalistic leadership* digunakan terpisah untuk memprediksi hasilnya pada karyawan (Farh, Cheng, Chou, & Chu, 2006).

Dari ketiga dimensi pada *paternalistic leadership*, penulis akan melihat lebih dalam terkait hubungan antara *benevolent leadership* dan perilaku kerja inovatif melalui penelitian ini. Jika dibandingkan dengan dua dimensi lainnya, *benevolent leadership* merupakan dimensi yang paling konsisten hubungannya dengan respon serta kinerja yang positif dari karyawan (Farh et al., 2006; Gumusluoglu et al., 2017; Pellegrini & Scandura, 2006; Pellegrini, Scandura, & Jayaraman, 2007). Farh dan Cheng (2000) menjelaskan definisi *benevolent leadership*, yaitu “...leader behaviours that demonstrate individualized, holistic concerns for bawahan’s personal or family well-being” atau perilaku pemimpin yang menunjukkan kepedulian individual dan holistik terhadap kesejahteraan pribadi atau keluarga dari bawahannya. Dalam hal ini, pemimpin memberikan perhatian pada bawahan selayaknya perhatian bapak terhadap anaknya. Pemimpin

tidak hanya memerhatikan kinerja dari bawahannya, melainkan juga memerhatikan kehidupan personalnya. Pemimpin *benevolent* juga lebih sensitif terhadap pandangan dari bawahannya (Redding, dalam Farh & Cheng, 2000). Pada *benevolent leadership*, kebajikan dari pemimpin dimanifestasikan terutama pada perawatan individual. Lebih lanjut lagi, Farh dan Cheng (2000) menjelaskan bahwa bawahan dari pemimpin yang *benevolent* memberikan respon dengan menunjukkan rasa syukur dan keinginan untuk membalas kebaikan dari pemimpinnya tersebut, seperti mengerjakan tugas dengan serius, memenuhi harapan pemimpin, dan bekerja dengan tekun.

Metode Penelitian

Menurut tipe informasi yang akan dicari, penelitian ini termasuk ke dalam penelitian kuantitatif. Menurut objektivitasnya, penelitian ini adalah korelasional karena pada dasarnya penelitian ini ingin melihat mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan otentik, gaya kepemimpinan etis, gaya kepemimpinan pemberdayaan dan gaya kepemimpinan *benevolent* dengan perilaku kerja inovatif karyawan. Selanjutnya dilakukan pula analisis *multiple regression* untuk melihat besaran kontribusi masing-masing gaya kepemimpinan yang diteliti pada perilaku kerja inovatif. Penelitian ini juga merupakan *cross-sectional study*, memiliki kerangka waktu *retrospective period*, dan termasuk ke dalam penelitian *non-experimental*.

Variabel perilaku kerja inovatif diukur dengan menggunakan alat ukur perilaku kerja inovatif oleh Janssen (2000) yang telah diadaptasi oleh Etikariena dan Muluk (2014) ke dalam bahasa Indonesia. Alat ukur ini terdiri dari sembilan aitem dari tiga tahapan, yang diwakili oleh tiga aitem untuk tahapan *idea generation*, tiga aitem untuk *idea promotion*, dan tiga aitem untuk *idea realization*. Format jawaban dari alat ukur ini menggunakan rentang skala Likert 6 poin (1= “belum pernah melakukan”; 6= “selalu melakukan”) untuk menghindari adanya kecenderungan partisipan memilih pilihan jawaban di tengah (*central tendency*). Alat ukur ini bersifat uni-dimensi dan keseluruhan aitem merupakan aitem *favorable*. Hasil perhitungan nilai Cronbach Alpha untuk alat ukur ini menunjukkan nilai $\alpha = 0.80$ (Etikariena & Muluk, 2014). Variabel kepemimpinan otentik diukur

dengan *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ) dari Walumbwa dkk. (2008) dengan nilai $\alpha = 0.92$. Variabel kepemimpinan pemberdayaan diukur dengan alat ukur kepemimpinan pemberdayaan oleh Amundsen dan Martinsen (2014) dengan nilai $\alpha = 0.92$. Variabel kepemimpinan etis diukur dengan menggunakan *Ethical Leadership Questionnaire* (ELQ) yang dikembangkan oleh Yukl dkk. (2013). ELQ terdiri dari 15 item yang menggunakan format jawaban enam poin skala Likert dengan rentang dari 1= “sangat tidak setuju” hingga 6= “sangat setuju”. ELQ bersifat uni-dimensi dan keseluruhan item merupakan aitem *favorable*. Nilai Cronbach Alpha alat ukur ini adalah $\alpha = 0.95$. Sementara itu, variabel kepemimpinan *benevolent* diukur melalui alat ukur *paternalistic leadership* pada dimensi *benevolent leadership* dengan $\alpha = 0.94$ yang disusun oleh Cheng pada tahun 2008. Chang, dkk mengembangkan alat ukur ini berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh Farh dkk., pada tahun 2006 (Irawanto, 2011).

Data dari variabel-variabel dalam penelitian ini diambil secara *self-report* dan satu kali kontak saja terhadap partisipan penelitian. Pengambilan data *self-report* untuk perilaku kerja inovatif dianggap yang paling tepat oleh Janssen (2000) karena tiga alasan. Pertama, representasi kognisi dan laporan terkait perilaku kerja inovatif oleh dirinya sendiri akan lebih jelas daripada *supervisor*, karena dirinya lebih mengetahui intensi dan berbagai latar belakang lainnya yang memengaruhi aktivitas kerjanya. Kedua, pengukuran perilaku kerja inovatif serupa dengan *form* subjektif lainnya yang diinterpretasikan secara beragam oleh individu. Ketiga, terdapat kemungkinan penilaian perilaku kerja inovatif oleh *supervisor* akan menghilangkan keaslian aktivitas inovatif yang dilakukan oleh karyawan dan hanya melihat *gesture* yang memang dilakukan untuk menarik perhatian *supervisor*. Selain itu, hasil penelitian oleh Janssen (2000) membuktikan bahwa *supervisor report* dan *self-report* memiliki hubungan yang lemah, dan *self-report* memiliki reliabilitas yang lebih baik daripada *supervisor report*. Oleh karena itu, pada penelitian ini peneliti menggunakan teknik *self-report*. Untuk mengatasi *common method biases* yang mungkin terjadi, dilakukan pengacakan aitem-aitem pertanyaan (Podsakof, dkk, 2003). Hal ini dilakukan agar responden tidak dapat menduga arah variabel yang diharapkan atau jawaban normatif yang diinginkan.

Teknik pengambilan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner secara fisik maupun *online* yang

memungkinkan peneliti untuk bisa mendapatkan data yang banyak dalam waktu singkat. Pada penyebaran kuesioner secara fisik, peneliti menyerahkan *booklet* kuesioner secara langsung dengan mendatangi beberapa perusahaan berbasis digital yang telah menerima proposal dan/atau memberikan izin untuk melakukan pengambilan data. Akibat dari penggunaan teknik *convenience sampling* yang dipilih atas dasar kesediaan dan kemudahan, peneliti juga menyerahkan *booklet* kuesioner tercetak dengan melakukan pendekatan secara individual kepada beberapa kenalan peneliti yang peneliti ketahui sesuai dengan karakteristik partisipan yang dituju dalam penelitian ini. Dalam memudahkan pengambilan data penelitian, peneliti juga menitipkan beberapa *booklet* kuesioner tercetak untuk dapat disebar pada kolega-kolega dari kenalan yang peneliti titipkan.

Pada penyebaran kuesioner secara *online*, peneliti juga melakukan dengan menyebarkan poster maupun *broadcast message* yang berisi karakteristik partisipan penelitian beserta tautan yang mengarah pada kuesioner *online* ke beberapa media sosial, seperti *Line*, *Whatsapp*, dan *Instagram*. Peneliti menyebarkan kuesioner *online* dengan melakukan pendekatan secara individual kepada orang-orang yang dianggap masuk ke dalam kriteria partisipan dan juga meminta bantuan teman-teman peneliti untuk turut menyebarkan tautan tersebut di media sosial mereka.

Penelitian ini menggunakan bantuan dari program IBM SPSS *Statistics* versi 20 dalam melakukan pengolahan data. Teknik statistik yang digunakan dalam melakukan analisis data, meliputi 1) statistik deskriptif untuk mendapatkan gambaran mengenai karakteristik demografis partisipan dan gambaran umum skor dari kedua variabel penelitian, 2) korelasi *Pearson* untuk menguji hubungan dari kedua variabel utama yang dikorelasikan, yakni kepemimpinan otentik, kepemimpinan pemberdayaan, kepemimpinan etis, kepemimpinan *benevolent* dan perilaku kerja inovatif dan 3) *multiple regression* untuk melihat kontribusi masing-masing gaya kepemimpinan pada perilaku kerja inovatif.

Partisipan dalam penelitian ini adalah 217 karyawan yang bekerja di organisasi berbasis digital. Karyawan dalam penelitian ini memiliki hubungan kerja sama dengan atasan langsung mereka selama minimal tiga bulan, dengan asumsi bahwa dalam kurun waktu tersebut, karyawan sudah menjalin relasi hubungan dengan atasan mereka sehingga mampu memberikan penilaian mengenai

gaya kepemimpinan atasan mereka. Dari hasil pengolahan data, didapatkan gambaran bahwa jenis kelamin yang mendominasi adalah perempuan yaitu 116 orang (53.5%). Kebanyakan partisipan penelitian memiliki usia dalam rentang 19-25 tahun yaitu 128 orang (59.4%) dan memiliki

tingkat pendidikan terakhir S1 yaitu 148 orang (68.2%). Partisipan penelitian dengan jumlah 109 orang memiliki lama kerja ≤ 1 tahun 2 bulan (50.2%). Status kepegawaian dari partisipan penelitian menunjukkan bahwa karyawan

Tabel 1. Korelasi Antar variabel

No	Variabel	M	SD	r	p	r ²
1	Perilaku Kerja Inovatif	3.78	1.25	-		-
2	Kepemimpinan Otentik	4.12	.83	.47**		.22
3	Kepemimpinan Pemberdayaan	4.53	.36	.56**	0.01	.31
4	Kepemimpinan Etis	3.67	1.12	.44**		.19
5	Kepemimpinan <i>Benevolent</i>	4.21	.88	.49**		.24

tetap lebih dominan dengan jumlah sekitar 151 orang (69.6%) dan bahwa sebagian besar partisipan penelitian berada pada level staf dengan jumlah 162 orang (74.7%).

Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan Tabel 1, diketahui bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan otentik, gaya kepemimpinan pemberdayaan, gaya kepemimpinan etis dan gaya kepemimpinan *benevolent* dengan perilaku kerja inovatif. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semakin karyawan dapat mempersepsi gaya kepemimpinan otentik, gaya kepemimpinan pemberdayaan, gaya kepemimpinan etis dan gaya kepemimpinan *benevolent* pada atasannya, maka semakin tinggi juga perilaku kerja inovatif yang dapat ditampilkan karyawan. Sebaliknya, semakin rendah gaya kepemimpinan atasan dipersepsikan oleh karyawan, maka semakin rendah juga perilaku kerja inovatif yang dimiliki karyawan. Dari besaran korelasi yang dihasilkan, *effect size* yang terbesar adalah dimiliki oleh gaya kepemimpinan pemberdayaan.

Hal ini diperkuat berdasarkan analisis regresi yang dilakukan dapat diketahui bahwa kontribusi gaya kepemimpinan terbesar diberikan oleh gaya kepemimpinan pemberdayaan dengan $r^2 = 0.31$. Hal ini berarti bahwa sebesar 31% varians dari perilaku kerja inovatif dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan pemberdayaan. Hasil ini menunjukkan bahwa dibandingkan ketiga gaya kepemimpinan yang lain, meski semua gaya kepemimpinan berkorelasi secara signifikan, namun kontribusinya tidak sebesar gaya kepemimpinan pemberdayaan.

Hasil penelitian ini menunjukkan hasil yang sama dengan penelitian sebelumnya mengenai hubungan gaya kepemimpinan otentik dengan perilaku kerja inovatif yang dilakukan oleh Zhou dkk. (2014). Menurut Zhou dkk. (2014), pemimpin dengan gaya kepemimpinan otentik memiliki kemampuan lebih untuk memunculkan perilaku

kerja inovatif pada bawahannya di tempat kerja. Sebab, ketika seorang pemimpin dipersepsikan sebagai pemimpin yang otentik oleh bawahannya, maka karyawan akan lebih sering merasakan emosi positif di tempat kerja, seperti keberanian dan antusiasme yang kemudian juga membuat

karyawan terdorong untuk selalu mengungkapkan solusi-solusi inovatif untuk meningkatkan produktivitas perusahaan (Zhou dkk., 2014). Kemudian, hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Černe, Jaklič, dan Škerlavaj (2013) yang meskipun cenderung meneliti hubungan gaya kepemimpinan otentik dengan inovasi pada tingkat kelompok di organisasi dan bukan pada tingkat individu, namun penelitian ini juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan otentik memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kemunculan perilaku kerja inovatif. Disebutkan oleh mereka bahwa pemimpin bergaya otentik memimpin dengan cara yang tulus, terbuka, dan menekankan transparansi hubungan dengan karyawan, sehingga kehadiran pemimpin bergaya otentik menjadi terasa nyata dan juga memunculkan dorongan bagi karyawan untuk melakukan inovasi.

Selain itu, hasil ini juga cukup sejalan dengan penelitian Müceldili, Turan, & Erdil (2013) yang meskipun melakukan penelitian gaya kepemimpinan otentik dengan inovasi di tingkat perusahaan, namun ternyata gaya kepemimpinan otentik ini juga menghasilkan inovasi di tingkat individu. Müceldili, Turan, & Erdil (2013) memaparkan bahwa gaya kepemimpinan otentik dapat meningkatkan kemunculan inovasi karena pemimpin yang otentik dapat menanamkan kepercayaan diri, membangun harapan, meningkatkan kepercayaan diri, membangun hubungan yang kuat, dan meningkatkan resiliensi bawahan di tempat kerja. Oleh sebab itu, menurut hasil penelitian dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan otentik dapat memprediksi perilaku kerja inovatif.

Terkait dengan hubungannya jika dilihat dari sisi konteks organisasi, hubungan gaya kepemimpinan otentik dan perilaku kerja inovatif di perusahaan digital, hal ini dapat terjadi pula karena perlunya dukungan untuk

mengambil risiko, serta berkolaborasi untuk mengambil keputusan yang tepat oleh pemimpin di perusahaan digital agar inovasi strategi yang efektif dapat terus dimunculkan oleh perusahaan dalam menggunakan teknologi, sehingga perusahaan mampu untuk selalu menyesuaikan diri dengan kebutuhan konsumen (Kane dkk., 2015). Kemudian, selain dukungan mengambil resiko dan berkolaborasi, ternyata perusahaan digital juga memerlukan seorang pemimpin yang mampu untuk memimpin dengan memberi contoh yang tepat bagi bawahannya untuk menghasilkan perilaku kerja inovatif (Kane dkk., 2015). Menurut Kane dkk. (2015), seorang pemimpin di perusahaan digital perlu untuk memimpin dengan memberi contoh tingkah laku yang diharapkan pada karyawannya, termasuk perilaku kerja inovatif, sekitar lebih dari 75% karyawan di perusahaan digital yang berkembang umumnya mengaku perlu untuk memiliki kepercayaan yang tinggi bahwa pemimpin mereka adalah orang yang kompeten dan inovatif sehingga karyawan juga terdorong untuk memunculkan perilaku kerja inovatif.

Sementara itu, terkait dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan pemberdayaan dan perilaku kerja inovatif pada karyawan perusahaan digital, hal ini berarti semakin pemimpin menunjukkan karakteristik yang mengembangkan diri sebagai panutan dan pemberian arahan kepada bawahan, maka akan semakin meningkatkan kemunculan perilaku kerja inovatif pada individu. Hasil penelitian tersebut sesuai dengan dasar pemikiran sebelumnya, bahwa menjadi panutan bagi karyawan dan pemberian bimbingan berhubungan dengan perilaku kerja inovatif. Hasil tersebut juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh De Jong dan Hartog (2007) bahwa pemimpin merupakan *role model* bagi karyawan, karena perilaku inovatif yang ditunjukkan oleh pemimpin akan memunculkan perilaku inovatif pada karyawan. Salah satu perilaku yang dicontoh adalah pemimpin yang senantiasa mengomunikasikan idenya dengan karyawan juga memunculkan ide pada diri karyawan tersebut (Jaussi & Dionne, 2003). Selanjutnya, De Jong dan Hartog (2007) juga menemukan bahwa pemimpin yang menyediakan waktu untuk memberikan bimbingan dan umpan balik kepada bawahan juga berhubungan dengan perilaku kerja inovatif. Hubungan tersebut dapat terjadi, karena pemimpin yang secara aktif memberikan bimbingan dan umpan balik terhadap bawahan akan menyediakan gambaran yang semakin jelas akan ide seperti apa yang sesuai dengan tujuan perusahaan, sehingga implementasi ide dapat berjalan secara maksimal dan sesuai dengan visi perusahaan (De Jong & Hartog, 2007).

Selain itu, penelitian oleh Overall, dkk., (2011) membuktikan bahwa dukungan otonom yang diberikan oleh pemimpin lebih berpengaruh terhadap motivasi intrinsik individu daripada pemberian arahan atau bantuan

terhadap individu. Hal ini disebabkan karakteristik pemberian dukungan pada individu lebih berpengaruh terhadap peningkatan motivasi intrinsik, karena motivasi intrinsik merupakan faktor terkuat dari kemunculan perilaku kerja inovatif pada individu (Hammond, dkk., 2011). Selain itu juga, pemberian otonom kepada karyawan akan membuat karyawan lebih aktif dalam mencari ide serta solusi untuk menyelesaikan masalah daripada pemberian bimbingan (Overall, dkk., 2011).

Dengan melihat signifikansi hubungan tersebut pada *setting* perusahaan digital, maka penelitian ini juga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pemberdayaan sesuai dan mampu meningkatkan perilaku kerja inovatif pada karyawan di dalamnya. Kedua variabel tersebut dapat berhubungan, karena sesuai dengan karakteristik perusahaan digital bahwa perusahaan digital harus mampu beradaptasi dengan cepat, sehingga untuk memaksimalkan kinerja karyawan, mereka harus diberdayakan melalui pemberian kewenangan untuk menyelesaikan dan memberikan solusi terhadap suatu permasalahan (Marchand & Peppard, 2016). Oleh karena itu, kepemimpinan pemberdayaan dibutuhkan pada perusahaan digital agar dapat senantiasa beradaptasi (Gunasekaran & Ngai, 2007).

Terkait dengan hubungan antara gaya kepemimpinan etis dan perilaku kerja inovatif, hasil temuan ini konsisten dengan hasil dari beberapa penelitian sebelumnya, seperti Yidong dan Xinxin (2013) yang menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan etis dan perilaku kerja inovatif karyawan di level individual. Lebih lanjut, Yidong dan Xinxin (2013) menyatakan bahwa kepemimpinan etis dapat meningkatkan kemunculan perilaku kerja inovatif melalui peningkatan motivasi intrinsik karyawan, yakni pemimpin etis yang memimpin dengan membantu karyawan mencari ketertarikan terhadap tugas kerjanya dibandingkan oleh hal-hal lain yang bersifat eksternal, sehingga karyawan merasa lebih berkomitmen, berenergi, dan lebih memiliki kreativitas yang tinggi dengan tugas kerja mereka.

Hasil penelitian ini juga konsisten dengan hasil penelitian oleh Dhar (2016) bahwa kepemimpinan etis yang ditangkap oleh karyawan dapat mempromosikan kemunculan perilaku kerja inovatif oleh karyawan melalui adanya pemeliharaan dari hubungan pertukaran yang kuat antara pemimpin etis dengan karyawan mereka. Selanjutnya, hasil penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian oleh Zahra dan Waheed (2017) bahwa kepemimpinan etis dapat memprediksi perilaku kerja inovatif karyawan secara positif dan signifikan melalui peningkatan perasaan kebermaknaan, dampak diri, efikasi diri, dan determinasi diri pada karyawan. Karyawan mau untuk mengeluarkan perilaku yang sama dengan pemimpin etis mereka karena karyawan menangkap

bahwa pemimpin etis mereka cukup atraktif dan kredibel dilihat dari dimilikinya status dan kekuasaan, serta kualitas diri dan perilaku-perilaku mereka yang dapat menarik perhatian karyawan (Brown & Trevino, 2006). Karyawan mau untuk menjadikan pemimpin etis sebagai *role model* mereka dalam berperilaku di tempat kerja, tidak terkecuali perilaku kerja inovatif yang dianggap sebagai perilaku yang etis untuk ditunjukkan dalam perusahaan berbasis digital. Dalam hal ini, melalui penyediaan bimbingan etis, seperti ditunjukkannya perilaku kerja inovatif oleh atasan yang sesuai dengan etika perusahaan, karyawan kemudian mau untuk mengeluarkan dan/atau meniru perilaku kerja inovatif tersebut guna memastikan bahwa perilaku mereka di tempat kerja telah sesuai dengan etis yang dapat diterima dan dianggap sesuai oleh perusahaan (Mayer dkk., 2009). Brown dkk. (2005) menyatakan bahwa pemimpin etis yang tidak hanya mendemonstrasikan melalui tindakan pribadi, namun juga mempromosikan tindakan yang dianggap sesuai secara normatif kepada bawahan mereka, yang kemudian dapat menuntun kepada hasil kinerja kerja yang berhubungan dengan inovasi, yakni perilaku kerja inovatif (Dhar, 2016; Yidong & Xinxin, 2013; Zahra & Waheed, 2017).

Pembahasan selanjutnya yaitu hubungan antara gaya kepemimpinan *benevolent* dengan perilaku kerja inovatif. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan terhadap 217 karyawan yang bekerja di perusahaan berbasis digital, terlihat adanya hubungan yang signifikan dan positif antara *benevolent leadership* dan perilaku kerja inovatif. Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya dari Gumusluoglu dkk. (2017). Meskipun dalam penelitiannya Gumusluoglu dkk. (2017) melihat perilaku kerja inovatif dalam level kelompok, namun dari hasil penelitian ini terbukti bahwa gaya kepemimpinan *benevolent* juga memiliki hubungan dengan perilaku kerja inovatif di level individual. Melalui hasil penelitian ini, dapat dilihat pentingnya pemimpin di perusahaan berbasis digital, yang lekat dengan kegiatan inovatif, menerapkan *benevolent leadership* ketika di tempat kerja. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, pemimpin yang *benevolent* menunjukkan kepedulian terhadap kehidupan personal karyawan-karyawan di bawahnya selayaknya seorang bapak (Farh & Cheng, 2000).

Khusus pada gaya kepemimpinan *benevolent*, perilaku yang ditunjukkan pemimpin adalah perilaku yang berorientasi tinggi pada hubungan sosial. Pada gaya kepemimpinan ini, pemimpin menciptakan iklim hubungan sosial yang kekeluargaan dengan menunjukkan kepeduliannya terhadap karyawan di bawahnya. Dengan menunjukkan perilaku tersebut, atasan atau pemimpin membuat karyawannya merasa nyaman dan menganggap lingkungan sosial di tempat kerja sebagai keluarga ketika mereka bekerja dengan pemimpin yang *benevolent*

(Gumusluoglu dkk., 2017). Ketika karyawan mengidentifikasi diri mereka sebagai bagian dari organisasi, motivasi kerja dan kinerja karyawan tersebut juga dapat meningkat karena ia merasa bahwa dirinya dan perusahaan adalah sebuah kesatuan (Knippenberg, 2000). Maka dari itu, atasan yang memiliki gaya kepemimpinan *benevolent* dapat lebih mudah mengarahkan karyawannya untuk berperilaku inovatif ketika bekerja.

Kemudian, untuk menjelaskan mengapa gaya kepemimpinan pemberdayaan yang ternyata memiliki kontribusi paling besar, maka hal ini dapat dijelaskan karena dalam gaya kepemimpinan pemberdayaan terdapat dua dimensi yaitu dukungan untuk otonom dan dukungan untuk pengembangan (Amundsen & Martinsen (2014). Pada ketiga gaya kepemimpinan yang lain, pemimpin lebih berperan sebagai contoh yang harapannya perilaku dan tindakannya akan dapat diikuti oleh para bawahan yang menjadi tanggung jawabnya. Sementara, pada kepemimpinan pemberdayaan, ada upaya aktif dari pemimpin untuk memberikan dukungan, baik berupa memberikan kebebasan, dalam hal ini untuk memikirkan solusi atau menyelesaikan sendiri masalah dalam pekerjaannya, atau memberikan dukungan agar para bawahan dapat berkembang. Hal ini lah yang diduga lebih akan memberikan dampak yang lebih dapat dirasakan oleh para bawahannya. Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Smith (2003) bahwa dalam proses pemberdayaan karyawan, tidak hanya akan menguntungkan organisasi namun juga individu yang menjadi anggota organisasi. Unsur-unsur dalam pemberdayaan individu juga meliputi adanya kesempatan yang diberikan *leader* untuk *encouraging* yaitu mendorong karyawan untuk aktif mengambil peran dan inisiatif dalam menjalankan pekerjaannya, kemudian adanya unsur *involving* yang berarti *leader* juga memberikan kesempatan pada karyawan untuk bertanggung jawab pada pengembangan di area tugasnya dan adanya proses *enabling* yaitu memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengambil keputusan tanpa selalu harus melibatkan atasan dan seniornya, akan membuat karyawan menjadi tertantang untuk mengoptimalkan usahanya, tidak sekadar mengikuti arahan dari atasannya saja. Ketiga proses ini tercermin dalam dua dimensi yang ada dalam kepemimpinan pemberdayaan yaitu adanya dukungan dan pengembangan yang dilakukan oleh atasannya. Hal ini yang juga menjelaskan mengapa pada hasilnya kepemimpinan pemberdayaan menjadi lebih besar kontribusinya pada pembentukan perilaku kerja inovatif karyawan.

Terkait dengan konteks penelitian yang dilakukan di organisasi yang berbasis digital, terlihat bahwa responden didominasi oleh karyawan berusia 19-25 tahun. Super & Jordaan (1973) menyebutkan bahwa pada rentang

usia ini, karyawan sedang berupaya untuk menata karirnya, sehingga menemukan hal baru yang dapat meningkatkan performa kerjanya juga menjadi salah satu fokus yang sedang mereka lakukan pada tahapan ini. Selain itu, usia menjadi salah satu karakteristik individu yang secara signifikan dapat memengaruhi perilaku kerja inovatif karyawan di organisasi (Etikariena, 2018). Terkait dengan rentang usia juga dapat dijelaskan melalui pengelompokan generasi karena pada usia ini para responden didominasi oleh generasi milenial (Howe & Straus, 2000) yang memiliki karakteristik yang dominan dalam hal penggunaan peralatan komunikasi, media, dan teknologi digital. Karena dibesarkan oleh kemajuan teknologi, generasi milenial memiliki ciri-ciri kreatif, informatif, mempunyai *passion* dan produktif. Dibandingkan generasi sebelumnya, mereka lebih berteman baik dengan teknologi. Generasi ini merupakan generasi yang melibatkan teknologi dalam segala aspek kehidupan (Kementerian Pemberdayaan Perempuan & Perlindungan Anak, 2018). Karenanya, menerapkan gaya kepemimpinan yang menekankan pada proses pemberdayaan karyawan menjadi suatu hal yang menguntungkan karena sesuai dengan karakteristik responden yang berada pada generasi milenial tersebut. Perusahaan berbasis digital didominasi oleh penggunaan teknologi juga butuh untuk terus berinovasi guna mencapai keunggulan kompetitif. Karenanya, perilaku kerja inovatif bersifat krusial untuk perusahaan berbasis digital, sehingga gaya kepemimpinan pemberdayaan menjadi relevan dengan karakteristik usia karyawan dan karakteristik organisasi yang demikian.

SIMPULAN

Penelitian ini mencoba menjawab pertanyaan penelitian yaitu

1. Gaya kepemimpinan otentik, gaya kepemimpinan pemberdayaan, gaya kepemimpinan etis dan gaya kepemimpinan *benevolent* terbukti memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan perilaku kerja inovatif.
2. Gaya kepemimpinan pemberdayaan adalah gaya kepemimpinan yang ternyata memiliki kontribusi paling besar pada pembentukan perilaku kerja inovatif pada karyawan di organisasi berbasis digital dibandingkan gaya kepemimpinan otentik, gaya kepemimpinan etis dan gaya kepemimpinan *benevolent*.

Dari penelitian ini didapatkan hasil yang dapat menjadi pertimbangan-pertimbangan di masa datang terkait:

1. Penelitian lanjutan yang menggali gaya kepemimpinan lain, misalnya gaya kepemimpinan khas Indonesia

yang dikemukakan oleh Ki Hajar Dewantara yang mengusung konsep “Ing ngarso sung tulodho, Ing madyo mangun karso dan Tut wuri handayani” dapat dilanjutkan untuk menelaah apakah juga akan memberikan kontribusi yang makin besar karena di dalamnya mencakup peran *leader* sebagai *role model*, motivator dan pendorong yang baik bagi para bawahannya.

2. Meneliti pada jenis organisasi yang lain juga menarik untuk dilakukan untuk membandingkan apakah hasil yang ditemukan akan sama atau berbeda.
3. Mempertimbangkan peran variabel antara (mediator/moderator) yang kemungkinan dapat memperbesar kontribusi gaya kepemimpinan pada perilaku kerja inovatif, seperti peran *trust*, *psychological empowerment* atau *work engagement* yang secara teoritis diketahui memiliki hubungan yang signifikan dengan perilaku kerja inovatif.
4. Saran praktis dari hasil temuan penelitian ini adalah agar dapat dijadikan sebagai landasan pertimbangan bagi pihak manajemen perusahaan dalam mencanangkan program pelatihan gaya kepemimpinan di lingkungan kerja pada level manajerial.

DAFTAR PUSTAKA

- Abstein, A., & Spieth, P. (2014). Exploring HRM meta-features that foster employees' innovative work behavior in times of increasing work-life conflict. *Journal of Creativity and Innovation Management*, 23(2), 211–225.
- Afsar, B., Badir, Y. F., & Saeed, B. B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(8), 1270-1300. doi: 10.1108/IMDS-05-2014-0152
- Amindoni, A. (2018). Diambil dari www.bbc.com/indonesia/majalah-43058059
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 487-511. doi:10.1016/j.leaqua.2013.11.009
- Avolio, B. J., & Wernsing, T. S. (2008). Practicing authentic leadership. *Positive psychology: Exploring the best in people*, 4, 147-165.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization. In U. Kim, K. Yang, & K. K. Hwang (Eds.), *Indigenous and*

- cultural psychology: Understanding people in context (pp. 445-466). New York, NY: Springer.
- Aycan, Z., Schyns, B., Sun, J. M., Felfe, J., & Saher, N. (2013). Convergence and divergence of paternalistic leadership: A cross-cultural investigation of prototypes. *Journal of International Business Studies*, 44, 962-969.
- Brown, M. E., & Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595-616. doi:10.1016/j.leaqua.2006.10.004
- Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134. doi:10.1016/j.obhdp.2005.03.002
- Černe, M., Jaklič, M., & Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63-85.
- Chang, L., & Liu, C. (2008). Employee empowerment, innovative behavior and job productivity of public health nurses: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 45(10), 1442-1448. doi:10.1016/j.ijnurstu.2007.12.00
- Cheng, B., & Lin, Y. (2010). Paternalistic leadership in the Chinese contexts. In R. Schwarzer & P. A. Frensch (Eds.), *Personality, human development, and culture: International perspectives on psychological science* (Vol. 2, p. 56). UK: Psychology Press, Taylor & Francis Group Ltd.
- Cheng, B., Chou, L., Wu, T., Huang, M., & Farh, J. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 89-117.
- Ching, Y. (2012). Empowering leadership behaviours and work outcomes: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of need for achievement (*Unpublished Bachelor's Thesis*). Hong Kong Baptist University, Hong Kong.
- Chiu, W. C. K., Chan, A. W., Snape, E., & Redman, T. (2001). Age stereotypes and discriminatory attitudes towards older workers: An east-west comparison. *Human Relations*, 54, 629-661.
- Cole, B. M. (2019). Innovate or die: How a lack of innovation can cause business failure. <https://www.forbes.com/sites/biancamillercole/2019/01/10/innovate-or-die-how-a-lack-of-innovation-can-cause-business-failure/#60990bff2fcb>.
- De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 9, 287-311. Doi:10.1016/j.leaqua.2008.03.002
- De Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41-64. doi 10.1108/14601060710720546
- De Jong, J., & Den Hartog, D. N. (2008). Innovative work behavior: Measurement and validation. *Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs*, 1-27.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36.
- Denti, L., & Hemlin, S. (2012). Leadership and innovation in organizations: A systematic review of factors that mediate or moderate the relationship. *International Journal of Innovation Management*, 16(3), 1240007. doi:10.1142/s1363919612400075
- Dhar, R. L. (2016). Ethical leadership and its impact on service innovative behavior: The role of LMX and job autonomy. *Tourism Management*, 57, 139-148. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2016.05.011>
- Dzul kifli, B., & Noor, H. M. (2011). Framework of the mediating effect of organizational climate on the relationship between leadership practices and innovative work behavior. *Colloquium on Humanities, Science and Engineering Research*, 614-619.
- Etikariena, A., & Muluk, H. (2014). Hubungan antara memori organisasi dan perilaku kerja inovatif karyawan. *Makara Hubs Asia*, 18(2), 77-88. doi: 10.7454/mssh.v18i2.3463
- Etikariena, A. (2018). Perbedaan perilaku kerja inovatif berdasarkan karakteristik individu karyawan. *Jurnal Psikologi Undip*. 17(2). 107-118.
- Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In

- J. T. Li, A. S. Tsui, & S. E. Walton (Eds.), *Management and organizations in Chinese context* (pp. 95-197). London: MacMillan.
- Farh, J. L., Cheng, B. S., Chou, L. F., & Chu, X. P. (2006). Authority and benevolent: Employees' responses to paternalistic leadership in China. In A. S. Tsui, Y. Bian, & L. Cheng (Eds.), *China's domestic private firms: Multidisciplinary perspectives on management and performance* (pp. 230-260). New York: Sharpe.
- Fauziyah, A. (2017). *Inilah 3 Perusahaan Digital Paling Inovatif Di Dunia*. Diambil dari <http://www.digination.id/updates/inilah-3-perusahaan-digital-creative-paling-inovatif-di-dunia>
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- Getz, I. & Robinson, A. G. (2003). Innovative or die: is that a fact?. *Creativity Innovation Manage.* Vol. 12, No. 3, 130-136.
- Gravetter, F. J., & Forzano, L. B. (2012). *Research methods for the behavioral sciences*. Boston, MA: Cengage.
- Gravetter, F. J., & Wallnau, L. B. (2013). *Statistics for the behavioral sciences*. Belmont, CA: Wadsworth Cengage Learning.
- Gumusluoglu, L., Karakitapoğlu-Aygün, Z., & Scandura, T. A. (2017). A Multilevel Examination of Benevolent Leadership and Innovative Behavior in R&D Contexts: A Social Identity Approach. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(4), 479-493.
- Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R., & Zhao, X. (2011). Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 90-105. doi: 10.1037/a0018556
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic wellbeing: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.
- Irawanto, D. W. (2011). Exploring paternalistic leadership and its application to the Indonesian context: a dissertation presented in partial fulfilment of the requirement for the degree of Doctor of Philosophy in cross-cultural leadership at Massey University, Palmerston North, New Zealand (Doctoral dissertation, Massey University).
- Jakubik, M., & Berazhny, I. (2018). Rethinking leadership and its practices in the digital era. *Management International Conferences*, 471-480
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287-302.
- Janssen, O., Van de Vliert, E., & West, M. (2004). The bright and dark sides of individual and group innovation: A special issue introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 129-145. doi: 10.1002/job.242
- Jaussi, K. S., & Dionne, S. D. (2003). Leading for creativity: The role of unconventional leader behavior. *The Leadership Quarterly*, 14 (4-5), 475-498. doi:10.1016/s1048-9843(03)00048-1
- Kanter, R. M. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 169-211. doi: 10.1016/b978-0-7506-9749-1.50010-7
- Khan, M. J., Aslam, N., & Riaz, M. N. (2012). Leadership styles as predictors of innovative work behavior. *Pakistan Journal of Social and Clinical Psychology*, 9(2), 17-22.
- Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000). Defining and Measuring Empowering Leader Behaviors: Development of an Upward Feedback Instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 301-313.
- Kör, B. (2016). The mediating effects of self-leadership on perceived entrepreneurial orientation and innovative work behavior in the banking sector. *SpringerPlus*, 5, 1-15. doi 10.1186/s40064-016-3556-8
- Krause, D. E. (2004). Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 79-102. doi:10.1016/j.leaqua.2003.12.006

- Kumar, R. (2010). *Research methodology: A step-by-step guide for beginners*. Los Angeles: SAGE.
- Lei, Z., Zhou, F., & Lei, Y. (2011). Leadership style and employee innovative behavior: The mediating effects of psychological empowerment. *International Conference of E-Business and E-Government*. doi:10.1177/00131640021970420 61
- Li, M., Liu, W., Han, Y., & Zhang, P. (2016). Linking empowering leadership and change-oriented organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Change Management*, 29(5), 732-750. doi:10.1108/jocm-02-2015-0032
- Lu, X. (2014). Ethical leadership and organizational citizenship behavior: The mediating roles of cognitive and affective trust. *Social Behavior and Personality*, 42 (3), 379-390. <http://dx.doi.org/10.2224/sbp.2014.42.3.379>
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, 241-258. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74.
- Masood, M., & Afsar, B. (2016). Transformational leadership and innovative work behavior among nursing staff. *John Wiley & Sons Ltd*, 1-14. <https://doi.org/10.1111/nin.12188>
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R. L., Bardes, M., Salvador, R. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organ. Behav. Hum. Decis. Process*, 108, 1-13.
- Müceldili, B., Turan, H., & Erdil, O. (2013). The influence of authentic leadership on creativity and innovativeness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 673-681.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Patterson, F., Kerrin, M., & Gatto-Roissard, G. (2009). Characteristics and behaviours of innovative people in organisations. London: NESTA.
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of management*, 34(3), 566-593.
- Pellegrini, E. K., Scandura, T. A., & Jayaraman, V. (2007). Generalizability of the paternalistic leadership concept: A cross-cultural investigation (working paper). St. Louis: University of Missouri-St. Louis.
- Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Hartog, D. N. D., & Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31(23), 259-278.
- Pieterse, A. N., van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 609-623. doi: 10.1002/job.650
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Lee, J., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. doi:10.1037/0021-9010.88.5.879
- Revolusi Digital. (2017). Diambil dari <http://id.beritasatu.com/home/revolusi-digital/163833>
- Sayekti, N. W. (2018). Tantangan perkembangan ekonomi digital di indonesia, *Info Singkat*, 10(5), 19-24.
- Scott, S. G., & Bruce, R.A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *The Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Sethibe, T., & Steyn, R. (2017). The impact of leadership styles and the components of leadership styles on innovative behaviour. *International Journal of Innovation Management*, 21(1). doi: 10.1142/S1363919617500153
- Sims, H. P., Faraj, S., & Yun, S. (2009). When should a leader be directive or empowering? How to develop your own situational theory of leadership. *Business Horizons*, 52(2), 149-158. doi:10.1016/j.bushor.2008.10.002
- Shih, H., & Susanto, E. (2011). Is innovative behavior really good for the firm? innovative work behavior,

- conflict with coworkers and turnover intention: Moderating roles of perceived distributive fairness. *International Journal of Conflict Management*, 22(2), 111-130. doi: 10.1108/10444061111126666
- Smith, J. 2003. Empowering People. Review by: Waleed Mohsin Source: *The Pakistan Development Review*, Vol. 42, No. 1 (Spring 2003), pp. 83-85 Published by: Pakistan Institute of Development Economics, Islamabad Stable URL: <https://www.jstor.org/stable/41260525>
- Suliman, A. M., & Al-Shaikh, F. N. (2007). Emotional intelligence at work: Links to conflict and innovation. *Emerald Group Publishing Limited*, 29(2), 208-220.
- Super, DE & Jordaan, JP. (1973). Career development theory. *British Journal of Guidance & Counselling*. Vol. 1 Issue 1.
- Uhl, A., & Gollenia, L.A. (2016). *Digital Enterprise Transformation: A Business-Driven Approach to Leveraging Innovative IT*. New York: Routledge Taylor et Francis Group.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126.
- Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275-1286. doi: 10.1037/a0015848
- West, M. A., & Farr, J. L. (1989). Innovation at work: Psychological perspectives. *Social Behavior*, 4, 15-30.
- Wiyono, H. P. P. (2017). Pengaruh perceived ethical leadership terhadap perilaku kerja inovatif yang dimediasi oleh work engagement karyawan sales-marketing (Tesis S2 yang tidak dipublikasikan). Universitas Indonesia, Depok, Indonesia.
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of leadership & organizational studies*, 21(1) 38-48. doi: 10.1177/1548051811429352
- Yidong, T., & Xinxin, L. (2013). How ethical leadership influence employee's innovative work behavior: A perspective of intrinsic motivation. *Journal of Business Ethics*, 116, 441-455. doi: 10.1007/s10551-012-1455-7.
- Zahra, T. T., & Waheed, A. (2017). Influence of ethical leadership on innovative work behavior: Examination of individual-level psychological mediators. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 11(2), 448-470.
- Zhou, J., Ma, Y., Cheng, W., & Xia, B. (2014). Mediating role of employee emotions in the relationship between authentic leadership and employee innovation. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 42(8), 1267-1278.
-, Kementrian Pemberdayaan Perempuan & Perlindungan Anak bekerjasama dengan Badan Pusat Statistik Indonesia. (2018). Statistik gender tematik: Profil generasi milenial Indonesia. Badan Pusat Statistik Indonesia.