BASELINE: JURNAL MAHASISWA MAGISTER MANAJEMEN
Vol. 2, No. 3, September 2025, 406-413

KEPEMIMPINAN ETIS DAN PERILAKU INOVATIF PEGAWAI : PERAN *THRIVING AT WORK* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Siti Marwah[1], Fahmi Oemar[2*], Imran Al Ucok Nasution[3]
[1,2,3] Magister Manajemen, Sekolah Pascasarjana, Universitas Lancang Kuning, Indonesia.

ABSTRAK

Di tengah tuntutan terhadap reformasi birokrasi dan inovasi pelayanan publik, organisasi sektor publik dituntut untuk membangun lingkungan kerja yang mampu mendorong perilaku inovatif pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan etis terhadap perilaku inovatif pegawai, dengan thriving at work sebagai variabel mediasi. Penelitian dilaksanakan pada Dinas Perpustakaan dan Arsip Daerah Kabupaten Indragiri Hilir menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode sensus terhadap 60 orang pegawai. Teknik analisis yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh signifikan terhadap thriving at work, dan thriving at work berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif pegawai. Namun, pengaruh langsung kepemimpinan etis terhadap perilaku inovatif tidak signifikan. Meskipun demikian, terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan melalui thriving at work, yang menunjukkan bahwa kondisi psikologis pegawai berperan penting dalam menghubungkan nilai-nilai etis kepemimpinan dengan tindakan inovatif. Penelitian ini menegaskan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya mengandalkan nilai etis pimpinan, tetapi juga mendorong vitalitas dan pembelajaran berkelanjutan sebagai prasyarat tumbuhnya inovasi dalam sektor publik.

KATA KUNCI

Kepemimpinan Etis, Perilaku Inovatif, Thriving Kerja, Sektor Publik, Vitalitas Kerja.

Pendahuluan

Di era disrupsi yang ditandai oleh percepatan perubahan teknologi dan tuntutan publik terhadap transparansi serta efektivitas layanan publik, organisasi dituntut untuk terus berinovasi. Inovasi organisasi tidak mungkin terwujud tanpa dukungan dari sumber daya manusia yang adaptif, kreatif, dan produktif. Dalam konteks ini, perilaku inovatif pegawai menjadi salah satu pilar penting dalam pencapaian tujuan organisasi, khususnya di sektor publik. Perilaku ini mencerminkan inisiatif individu dalam mengenali permasalahan, menciptakan, serta mengimplementasikan ide-ide baru dalam lingkungan kerja mereka (Demir & Özen, 2021).

Namun demikian, inovasi tidak tumbuh dalam ruang hampa. Diperlukan lingkungan kerja yang mendukung, termasuk gaya kepemimpinan yang mampu menciptakan kepercayaan, mendorong kolaborasi, dan memberi ruang untuk pengembangan diri. Salah satu gaya kepemimpinan yang relevan dalam konteks ini adalah kepemimpinan etis. Kepemimpinan etis mencerminkan perilaku pemimpin yang menjunjung tinggi nilai-nilai kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab serta mendorong pengikutnya untuk bertindak berdasarkan prinsip etika yang sama (Walumbwa et al., 2017; Mayer et al., 2020).

Dalam organisasi publik seperti Dinas Perpustakaan dan Arsip Daerah Kabupaten Indragiri Hilir, kepemimpinan etis sangat diperlukan mengingat adanya kebutuhan untuk membangun budaya kerja yang mengedepankan integritas dan profesionalisme. Meskipun pemimpin di instansi ini dikenal ramah dan komunikatif, terdapat persepsi dari sebagian pegawai bahwa dalam pengambilan keputusan strategis, seperti digitalisasi arsip, nilai-nilai transparansi dan partisipatif belum sepenuhnya diimplementasikan. Situasi ini mencerminkan adanya kesenjangan antara persepsi terhadap kepemimpinan etis dan kenyataan praktik organisasi.

* Fahmi Oemar. Email: fahmi@unilak.ac.id
ISSN 3089-6029 (online ISSN)
© 2025
https://journal.unilak.ac.id/index.php/BASELINE

Dalam perspektif teori pertukaran sosial (Social Exchange Theory), hubungan antara pemimpin dan bawahan dibangun atas dasar saling memberi dan menerima. Ketika pegawai merasa diperlakukan secara adil dan etis oleh atasannya, mereka cenderung membalas dengan meningkatkan komitmen, loyalitas, dan kontribusi positif seperti perilaku inovatif (Cropanzano & Mitchell, 2005). Oleh karena itu, kepemimpinan etis diperkirakan memiliki hubungan signifikan terhadap perilaku inovatif pegawai melalui persepsi keadilan dan kepercayaan.

Namun, mekanisme pengaruh tersebut tidak bersifat langsung. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa terdapat variabel mediasi psikologis yang turut menjembatani hubungan antara kepemimpinan dan perilaku kerja inovatif, salah satunya adalah thriving at work (Abid et al., 2021; Iqbal et al., 2020). Thriving at work mengacu pada kondisi psikologis pegawai yang ditandai oleh perasaan vitalitas dan pembelajaran berkelanjutan. Pegawai yang thriving tidak hanya merasa berenergi, tetapi juga mengalami pertumbuhan pengetahuan dan keterampilan, sehingga lebih siap menghadapi tantangan kerja dan menciptakan inovasi (Spreitzer et al., 2021; Sun et al., 2022).

Sayangnya, kondisi thriving ini belum sepenuhnya terfasilitasi di instansi pemerintah. Berdasarkan observasi awal, ASN di Dinas Perpustakaan dan Arsip Daerah Indragiri Hilir masih menghadapi kendala dalam mengakses pelatihan pengembangan kompetensi, khususnya di bidang digitalisasi. Beberapa pegawai yang memiliki semangat belajar tinggi merasa bahwa ide dan inisiatif mereka kurang mendapat respon dari pimpinan. Akibatnya, semangat berinovasi pun berkurang, dan thriving at work tidak berkembang secara optimal.

Penelitian terdahulu telah menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berkontribusi terhadap perilaku inovatif pegawai baik secara langsung (Dhar, 2016; Yidong & Xinxin, 2013) maupun tidak langsung melalui variabel mediasi seperti motivasi intrinsik, work engagement, dan thriving at work (Iqbal et al., 2020; Abid et al., 2021). Meski demikian, masih terdapat kesenjangan dalam literatur terkait mekanisme hubungan ini di konteks sektor publik Indonesia. Sebagian studi menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Misalnya, penelitian oleh Wiyono (2017) menyimpulkan bahwa kepemimpinan etis tidak berpengaruh langsung terhadap perilaku kerja inovatif pegawai di instansi pemerintah. Hal ini memperkuat urgensi untuk mengeksplorasi kembali hubungan antara kepemimpinan etis dan inovasi kerja pegawai dengan melibatkan thriving at work sebagai variabel mediasi.

Lebih lanjut, penelitian ini menggunakan kerangka teori pertukaran sosial (Social Exchange Theory) yang menjelaskan bahwa individu akan menanggapi perlakuan positif dari organisasi atau pemimpinnya dengan perilaku positif pula. Dalam hal ini, thriving at work dapat dipahami sebagai respons psikologis positif terhadap lingkungan kerja yang etis. Ketika pegawai merasa berkembang, mereka cenderung menunjukkan perilaku kerja inovatif sebagai bentuk kontribusi dan balas budi terhadap organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan etis terhadap perilaku kerja inovatif pegawai, serta menguji peran mediasi dari thriving at work. Penelitian dilakukan di lingkungan Dinas Perpustakaan dan Arsip Daerah Kabupaten Indragiri Hilir, dengan pendekatan kuantitatif dan teknik sensus terhadap seluruh ASN di instansi tersebut. Variabel yang dianalisis mencakup kepemimpinan etis sebagai variabel independen, perilaku inovatif sebagai variabel dependen, dan thriving at work sebagai variabel mediasi.

Kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi konsep kepemimpinan etis, thriving at work, dan perilaku kerja inovatif dalam konteks organisasi publik lokal di Indonesia. Selain itu, penelitian ini menyumbang secara teoritis dalam mengembangkan model hubungan yang kompleks dan dinamis antara kepemimpinan dan inovasi kerja pegawai. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis bagi pemerintah daerah dalam membangun budaya organisasi yang etis, mendukung pembelajaran berkelanjutan, dan mendorong inovasi di sektor publik.

Dengan demikian, penelitian ini berupaya menjawab pertanyaan penting: (1) Apakah kepemimpinan etis berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif pegawai? (2) Apakah kepemimpinan etis berpengaruh terhadap thriving at work? (3) Apakah thriving at work berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif pegawai? dan (4) Apakah thriving at work memediasi hubungan antara kepemimpinan etis dan perilaku kerja inovatif pegawai?

Melalui pendekatan teoritis yang kuat dan pengumpulan data empiris yang sistematis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya pemahaman tentang dinamika kepemimpinan etis dalam mendorong inovasi, serta menegaskan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang memberdayakan dan mendukung perkembangan individu sebagai kunci menuju organisasi yang adaptif dan berdaya saing.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian kausalitas, yang bertujuan untuk menguji hubungan sebab-akibat antara variabel-variabel yang diteliti, yaitu kepemimpinan etis, thriving at work, dan perilaku kerja inovatif pegawai. Penelitian ini dilaksanakan di Dinas Perpustakaan dan Arsip Daerah Kabupaten Indragiri Hilir selama dua bulan, mencakup tahapan perancangan instrumen, pengumpulan data, serta analisis. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai dinas tersebut yang berjumlah 60 orang, terdiri dari PNS dan non-PNS dengan berbagai jenjang pendidikan. Karena jumlah populasi tidak terlalu besar, maka teknik pengambilan sampel dilakukan secara sensus atau total sampling, di mana seluruh populasi dijadikan sampel penelitian.

Sumber data yang digunakan terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner, sementara data sekunder diperoleh dari studi kepustakaan berupa buku, jurnal ilmiah, dan dokumen lain yang relevan dengan topik penelitian. Kuesioner yang digunakan terdiri dari pertanyaan tertutup dan terbuka, dan jawaban diukur menggunakan skala Likert 7 poin, dari "sangat tidak setuju" (1) hingga "sangat setuju" (7). Instrumen penelitian mencakup tiga variabel utama, yaitu: (1) Kepemimpinan Etis, yang diukur dengan indikator seperti integritas, kejujuran, kepercayaan, dan keadilan; (2) Thriving at Work, yang terdiri dari dimensi pembelajaran dan vitalitas; serta (3) Perilaku Kerja Inovatif, yang mencakup aspek penciptaan ide, promosi ide, dan realisasi ide.

Analisis data dilakukan melalui dua tahapan, yaitu analisis deskriptif dan analisis inferensial. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden serta tanggapan terhadap setiap variabel. Selanjutnya, analisis inferensial dilakukan dengan pendekatan Structural Equation Modeling (SEM) menggunakan perangkat lunak SmartPLS. Model pengukuran (outer model) diuji melalui validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk, sedangkan model struktural (inner model) diuji melalui koefisien jalur (path coefficient), nilai R-Square, dan uji hipotesis. Model ini juga digunakan untuk menguji peran mediasi dari thriving at work dalam hubungan antara kepemimpinan etis dan perilaku kerja inovatif pegawai.

Hasil

Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan 60 responden dari Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir. Sebagian besar responden adalah perempuan (58,33%), sedangkan laki-laki sebesar 41,67%. Berdasarkan usia, responden didominasi oleh kelompok usia 31–40 tahun dan 41–50 tahun yang masing-masing berjumlah 25 orang (41,67%), menunjukkan

bahwa sebagian besar merupakan individu dengan pengalaman kerja yang mapan. Hanya 16,67% responden berusia di atas 50 tahun, dan tidak ada responden berusia di bawah 30 tahun.

Dari sisi pendidikan, sebagian besar responden merupakan lulusan Strata 1 (71,67%), diikuti oleh lulusan SMA (51,67%). Sisanya tersebar di pendidikan D3, Strata 2, dan SD. Tidak ada responden dengan pendidikan Strata 3 atau SMP. Komposisi ini menunjukkan bahwa responden merupakan individu yang cukup berpendidikan tinggi, yang diyakini dapat memberikan tanggapan rasional terhadap konsep kepemimpinan etis, thriving at work, dan perilaku inovatif.

Deskripsi Variabel Penelitian

a. Kepemimpinan Etis (X1)

Penilaian responden terhadap variabel kepemimpinan etis menunjukkan rata-rata nilai 5,59 dari skala 1–7, yang menunjukkan persepsi yang positif. Indikator tertinggi diperoleh dari pernyataan "Pimpinan membuat keputusan yang adil dan seimbang" (mean = 5,95), menunjukkan kepercayaan responden terhadap keadilan pimpinan. Sementara nilai terendah adalah pada pernyataan "Pimpinan selalu meminta saran dalam pengambilan keputusan" (mean = 5,32), yang mengindikasikan perlunya peningkatan partisipasi pegawai dalam proses keputusan.

b. Thriving at Work (X2)

Variabel thriving at work memperoleh rata-rata penilaian sebesar 5,50. Pernyataan dengan nilai tertinggi adalah "Di tempat kerja, saya melihat diri saya terus mengalami peningkatan" (mean = 5,58), sedangkan nilai terendah adalah "Saya sering belajar di tempat kerja" (mean = 5,28). Ini menunjukkan bahwa meskipun pegawai merasakan pertumbuhan diri, frekuensi pembelajaran di tempat kerja masih bisa ditingkatkan.

c. Perilaku Inovatif Pegawai (Y)

Responden memberikan nilai rata-rata sebesar 5,69 untuk variabel ini, yang menunjukkan tingkat inovasi yang tinggi. Pernyataan dengan skor tertinggi adalah "Saya mencoba untuk mengamankan sumber daya yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan inovasi" (mean = 5,80), sedangkan skor terendah adalah pada pernyataan "Saya datang dengan inovasi dan gagasan kreatif" (mean = 5,57). Ini menunjukkan bahwa meskipun semangat untuk mewujudkan inovasi tinggi, masih terdapat ruang untuk meningkatkan penciptaan ide-ide baru secara orisinal.

Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

a. Validitas Konvergen

Semua indikator memiliki loading factor di atas 0,7, yang memenuhi kriteria validitas konvergen menurut Chin (dalam Latan & Ghozali, 2012). Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk variabelnya dengan baik.

b. Validitas Diskriminan

Uji cross loading menunjukkan bahwa nilai setiap indikator lebih tinggi terhadap konstruk asal dibandingkan dengan konstruk lain, membuktikan adanya validitas diskriminan. Nilai AVE masing-masing variabel juga di atas 0,5: Kepemimpinan Etis (0,843), Thriving at Work (0,864), dan Perilaku Inovatif Pegawai (0,875), mendukung keabsahan model pengukuran (Fornell & Larcker, 1981).

c. Reliabilitas

Nilai composite reliability dan Cronbach's alpha seluruh variabel melebihi 0,9, yakni Kepemimpinan Etis (CR = 0,982; α = 0,979), Thriving at Work (CR = 0,984; α = 0,982), dan Perilaku Inovatif Pegawai (CR = 0,977; α = 0,971). Ini menunjukkan bahwa semua instrumen reliabel dan konsisten.

Analisis Model Struktural (Inner Model)

a. Nilai R-Square dan Q-Square

Nilai R^2 untuk thriving at work sebesar 0,810, dan untuk perilaku inovatif pegawai sebesar 0,734, menunjukkan kekuatan prediktif yang tinggi. Nilai Q^2 sebesar 0,86054 juga menunjukkan bahwa model ini memiliki goodness of fit yang sangat baik (Hair et al., 2019).

b. Uji Hipotesis

Tabel 1. Uji Hipotesis

Hipotesis	t-Statistik	p-Value	Keputusan
Kepemimpinan Etis → Perilaku Inovatif Pegawai	0,873	0,383	Tidak Signifikan (Ditolak)
Kepemimpinan Etis → Thriving at Work	25,933	0,000	Signifikan (Diterima)
Thriving at Work → Perilaku Inovatif Pegawai	3,601	0,000	Signifikan (Diterima)
Kepemimpinan Etis → Perilaku Inovatif Pegawai melalui Thriving at Work	3,584	0,000	Signifikan (Diterima)

Diskusi

Penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh secara signifikan terhadap thriving at work, tetapi tidak secara langsung terhadap perilaku inovatif pegawai. Sebaliknya, thriving at work memediasi pengaruh kepemimpinan etis terhadap perilaku inovatif, menguatkan hasil studi sebelumnya seperti oleh Li et al. (2019) dan Hu et al. (2019).

Kepemimpinan Etis Tidak Langsung Memengaruhi Inovasi

Penolakan hipotesis langsung antara kepemimpinan etis dan perilaku inovatif bertentangan dengan beberapa temuan terdahulu (Iqbal et al., 2020; Dhar, 2016). Namun, hasil ini dapat dijelaskan dengan memperhatikan bahwa inovasi tidak hanya dipicu oleh kepemimpinan yang etis, melainkan juga oleh kondisi psikologis internal pegawai—yang dalam hal ini diwakili oleh thriving at work. Faktor-faktor seperti keterlibatan emosional, kejelasan visi pimpinan, atau bahkan rutinitas birokrasi yang tinggi mungkin menghambat penerjemahan nilai-nilai etis pimpinan menjadi aksi inovatif pegawai.

Thriving at Work sebagai Mediator yang Kuat

Konfirmasi hipotesis mediasi menegaskan peran thriving at work sebagai jembatan penting antara kepemimpinan etis dan perilaku inovatif pegawai. Hal ini sejalan dengan teori social learning Bandura (1986) dan riset oleh Spreitzer et al. (2021) yang menyatakan bahwa thriving menciptakan pengalaman positif yang memungkinkan individu mengeksplorasi potensi diri dan melampaui batas tugas kerja yang biasa. Thriving mencakup dua komponen utama: vitalitas dan pembelajaran (Spreitzer et al., 2021). Ketika pemimpin berperilaku etis,

pegawai merasakan lingkungan kerja yang aman dan suportif, yang meningkatkan energi psikologis dan keinginan belajar. Energi tersebut kemudian dikonversi menjadi perilaku inovatif (Kleine et al., 2019).

Peran Kepemimpinan dalam Membangun Thriving

Pemimpin yang adil, terbuka, dan jujur—karakteristik kepemimpinan etis—mampu menciptakan rasa keterhubungan dan kepercayaan yang tinggi di tempat kerja (Bavik et al., 2021). Kepercayaan ini menjadi landasan bagi pegawai untuk merasakan bahwa mereka tumbuh di tempat kerja. Studi ini memperkuat hasil dari Chughtai et al. (2015) dan Carmeli & Spreitzer (2009), yang menyatakan bahwa thriving adalah hasil dari kondisi kerja yang positif dan aman secara psikologis. Kepemimpinan etis, dalam hal ini, menjadi faktor kunci pencipta kondisi tersebut.

Mendorong Kreativitas dan Inisiatif

Tingginya skor pada indikator "mengamankan sumber daya untuk inovasi" menunjukkan bahwa pegawai tidak hanya siap untuk bertindak inovatif, tetapi juga mampu bergerak strategis. Namun, rendahnya skor pada "datang dengan ide kreatif" menunjukkan bahwa organisasi perlu memberi ruang dan stimulasi ideasi yang lebih aktif, sebagaimana disarankan oleh Anderson et al. (2014). Rendahnya ideasi bisa disebabkan oleh kultur organisasi yang kurang mendukung ide baru, atau karena beban kerja operasional yang tinggi, seperti disebutkan dalam studi Demir dan Özen (2021). Oleh karena itu, kepemimpinan etis perlu disertai dengan kebijakan yang mendorong eksplorasi ide.

Implikasi bagi Praktik Manajerial

Penelitian ini memberikan sejumlah rekomendasi praktis yang penting bagi pengembangan kepemimpinan dan budaya inovasi di lingkungan organisasi. Pertama, pimpinan diharapkan dapat lebih terbuka dalam melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan. Keterlibatan ini akan menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi dan memperkuat kondisi thriving at work, di mana pegawai merasa dihargai dan memiliki pengaruh nyata terhadap arah kebijakan organisasi. Kedua, organisasi perlu memperkuat program pelatihan serta workshop ideasi yang bertujuan untuk menstimulasi munculnya gagasan-gagasan inovatif dari seluruh lapisan pegawai. Dengan menciptakan ruang belajar kreatif yang terbuka dan mendukung, organisasi akan mendorong pegawai untuk lebih berani mengeksplorasi serta mengeksekusi ide-ide baru. Ketiga, penting bagi organisasi untuk menciptakan sinergi antara tujuan pribadi pegawai dengan visi dan misi institusi. Ketika pegawai merasa bahwa aspirasi pribadinya selaras dengan arah strategis organisasi, maka motivasi untuk berinovasi tidak lagi bersifat sementara atau sekadar instrumental, melainkan menjadi bagian integral dari semangat kontribusi jangka panjang terhadap keberhasilan organisasi.

Kontribusi terhadap Literatur

Studi ini memperkaya literatur kepemimpinan dan inovasi di sektor publik, khususnya dengan menekankan peran thriving at work sebagai mediator psikologis. Meskipun banyak studi telah meneliti hubungan etika dan inovasi, hanya sedikit yang menempatkan thriving sebagai jembatan hubungan tersebut (Ren & Choe, 2020; Ilyas et al., 2020).

Kesimpulan

Penelitian ini menegaskan bahwa dalam konteks organisasi sektor publik, membangun perilaku inovatif pegawai bukan semata soal memberikan instruksi atau kebijakan inovatif dari pimpinan, melainkan menuntut penciptaan kondisi psikologis yang mendukung bagi pegawai untuk tumbuh dan berkembang. Peran kepemimpinan etis menjadi krusial dalam menciptakan lingkungan kerja yang aman, adil, dan berintegritas, yang kemudian menumbuhkan vitalitas dan pembelajaran berkelanjutan dalam diri pegawai. Namun demikian, kepemimpinan etis tidak otomatis melahirkan perilaku inovatif, karena proses tersebut membutuhkan perantara psikologis, dalam hal ini thriving at work.

Thriving at work terbukti menjadi faktor penentu dalam menjembatani pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku inovatif. Ketika pegawai merasa berkembang secara pribadi dan profesional di tempat kerja, mereka lebih terdorong untuk berpikir kreatif, mengambil inisiatif, dan mewujudkan gagasan menjadi aksi nyata. Dengan demikian, organisasi yang ingin mendorong inovasi harus lebih dulu memastikan bahwa kondisi thriving pegawai terpenuhi.

Kesadaran ini mengarah pada pandangan baru bahwa inovasi tidak cukup dikelola sebagai target organisasi semata, tetapi perlu dipandang sebagai hasil dari pengalaman kerja yang memerdekakan dan memberdayakan individu. Oleh sebab itu, strategi manajerial dalam organisasi publik perlu lebih menekankan pendekatan humanistik, dengan menumbuhkan nilai-nilai etika kepemimpinan yang disertai dengan dukungan terhadap pembelajaran, pengakuan ide, dan pemberdayaan personal. Di sinilah letak pentingnya sinergi antara dimensi kepemimpinan, psikologi kerja, dan dorongan inovatif untuk menciptakan organisasi yang adaptif dan berdaya saing di tengah perubahan zaman.

Referensi

Abid, G., Arya, B., Arshad, A., Ahmed, S., & Farooqi, S. (2021). Positive personality traits and self-leadership in sustainable organizations: Mediating influence of thriving and moderating role of proactive personality. *Sustainable Production and Consumption, 25*, 299–311.

Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior, 10*, 123–167.

Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management, 40*(5), 1297–1333.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall.

Bavik, Y. L., Tang, P. M., Shao, R., & Lam, L. W. (2021). Ethical leadership and employee knowledge sharing: A moderated mediation model of psychological safety and mastery climate. *Journal of Business Ethics, 173*(4), 709–726.

Carmeli, A., & Spreitzer, G. M. (2009). Trust, connectivity, and thriving: Implications for innovative behaviors at work. *The Journal of Creative Behavior, 43*(3), 169–191.

Chughtai, A., Byrne, M., & Flood, B. (2015). Linking ethical leadership to employee well-being: The role of trust in supervisor. *Journal of Business Ethics, 128*(3), 653–663.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, *31*(6), 874–900.

Demir, M., & Özen, H. (2021). Innovative work behavior: A review and research agenda. *International Journal of Organizational Leadership, 10*(1), 1–17.

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.

Ghozali, I. (2014). *Structural equation modeling metode alternatif dengan Partial Least Square (PLS)* (4th ed.). Universitas Diponegoro.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). SAGE Publications.

Hu, J., Erdogan, B., Jiang, K., Bauer, T. N., & Liu, S. (2019). The role of thriving at work in the relationship between ethical leadership and employee creativity: A social learning perspective. *Journal of Business Ethics*, *155*(3), 779–794.

Ilyas, S., Abid, G., & Ashfaq, F. (2020). Ethical leadership in sustainable organizations: The moderating role of general self-efficacy and the mediating role of organizational trust. *Sustainable Production and Consumption*, *22*, 195–204.

Iqbal, Z. A., Abid, G., Contreras, F., & Hassan, Q. (2020). Ethical leadership and innovative work behavior: The mediating role of individual attributes. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *6*(3), 68.

Kleine, A. K., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2019). Thriving at work: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, *40*(9–10), 973–999.

Li, X., Zhang, D., & Yang, W. (2019). How does ethical leadership influence employee innovative behavior? The mediating role of thriving at work. *Journal of Business Ethics*, *157*(1), 195–207.

Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2020). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, *55*(1), 151–171.

Ren, S., & Choe, S. (2020). Ethical leadership and thriving at work: A moderated mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*, *41*(7), 849–866.

Spreitzer, G. M., Porath, C., & Gibson, C. B. (2021). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior*, *42*(5), 560–580.

Sun, Y., Jiang, Z., & Zhang, X. (2022). Thriving at work: A key to sustainable employee performance in the public sector. *Public Personnel Management*, *51*(1), 88–112.

Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, *56*(1), 5–37.

Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Misati, E. (2017). Does ethical leadership enhance group learning behavior? Examining the mediating influence of group ethical conduct and voice. *Journal of Business Research*, *72*, 14–23.

Weichun Zhu, May, D. R., & Avolio, B. J. (2004). The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: The roles of psychological empowerment and authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *11*(1), 16–26.

Wiyono, S. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap Perilaku Kerja Inovatif dengan Mediasi Work Engagement. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, *6*(2), 101–115.

Yidong, T., & Xinxin, L. (2013). How ethical leadership influence employees' innovative work behavior: A perspective of intrinsic motivation. *Journal of Business Ethics*, *116*(2), 441–455.