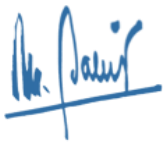


**PENGARUH *ETHICAL LEADERSHIP* DAN *INNOVATIVE WORK BEHAVIOR*
TERHADAP *WORK ENGAGEMENT* MELALUI EFIKASI DIRI
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

TESIS

*Disetujui untuk ujian
Sidang Thesis*

29 September 2024



Dr. Majang Palupi, BBA., MBA



Oleh:

Nama : Nilam Ratna Nur Widadsari, S.M
Nama Dosen : Dr. Majang Palupi, BBA., MBA., CPHCM
Jurusan : Magister Manajemen
Bidang Konsentrasi : Manajemen SDM

**PROGRAM PASCASARJANA
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2024**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

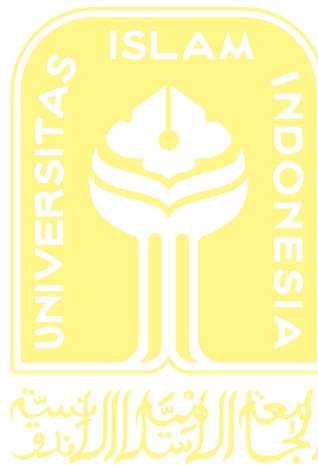
Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah disajikan oleh pihak lain untuk memperoleh gelar magister di perguruan tinggi tertentu, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak ada karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan pihak lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan diterbitkan dalam referensi. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima sanksi sesuai peraturan yang berlaku.

Yogyakarta, 29 Oktober 2024



Nilam Ratna Nur Widadsari

HALAMAN PENGESAHAN



Yogyakarta, 29 Oktober 2024

Telah diterima dan disetujui dengan baik
oleh :

Dosen Penguji I

Dr. Majang Palupi, BBA., MBA.
Ph.D.

Dosen Penguji II

Arif Hartono, SE., M.HRM.,

BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari Senin tanggal 21 Oktober 2024 Program Studi Magister Manajemen,
Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian
tesis yang disusun oleh :

NILAM RATNA NUR WIDADSARI

No. Mhs. : 22911030

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan Judul:

**PENGARUH ETHICAL LEADERSHIP DAN INNOVATIVE WORK
BEHAVIOR TERHADAP WORK ENGAGEMENT MELALUI EFIKASI
DIRI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

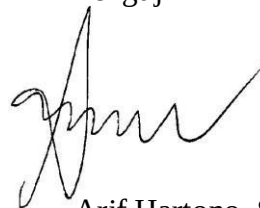
Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,
maka tesis tersebut dinyatakan **LULUS**

Penguji I



Dr. Majang Palupi, BBA., MBA.
Ph.D.

Penguji II



Arif Hartono, SE., M.HRM.,

Mengetahui

Ketua Program Studi Magister Manajemen,



Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D

ABSTRAK

Pengaruh Ethical Leadership dan Innovative Work Behavior terhadap Work Engagement melalui Efikasi Diri sebagai Variabel Mediasi

Nilam Ratna Nur Widadsari

Universitas Islam Indonesia

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh efikasi diri, kepemimpinan etis dan perilaku kerja inovatif terhadap keterikatan kerja di Badan Sistem Informasi (BSI) UII. Pendekatan penelitian yang digunakan oleh peneliti ini menggunakan metode kuantitatif. Penelitian ini dilakukan di Badan Sistem Informasi (BSI) Universitas Islam Indonesia. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 79 karyawan. Teknik analisis data yang digunakan adalah uji hipotesis dengan menggunakan SmartPLS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara kepemimpinan etis terhadap keterikatan kerja. Terdapat pengaruh positif signifikan perilaku kerja inovatif terhadap keterikatan kerja. Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan etis terhadap efikasi diri. Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara perilaku kerja inovatif terhadap efikasi diri. Terdapat pengaruh positif signifikan efikasi diri terhadap keterikatan kerja. Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan etis terhadap keterikatan kerja yang dimediasi oleh efikasi diri. Terdapat pengaruh positif signifikan antara perilaku kerja inovatif terhadap keterikatan kerja yang dimediasi oleh efikasi diri.

Kata Kunci: *Efikasi Diri, Keterikatan Kerja, Kepemimpinan Etis, Perilaku Kerja*

Inovatif.

ABSTRACT

The Influence of Ethical Leadership and Innovative Work Behavior on Work Engagement Through Self-Efficacy as a Mediating Variable

Nilam Ratna Nur Widadsari

Universitas Islam Indonesia

This research aims to determine the extent to which Self-Efficacy, Ethical Leadership and Innovative Work Behavior influence Work Engagement at the Information Systems Agency (BSI) UII. The research approach used by this researcher uses a quantitative method. This research was conducted at the Information Systems Agency (BSI) of the Islamic University of Indonesia. The sample was 79 employees. The data analysis technique used was hypothesis testing using smart PLS. The results of this research show that there is a significant positive influence between ethical leadership on work engagement. There is a significant positive influence of innovative work behavior on work engagement. There is no significant influence between ethical leadership and self-efficacy. There is a significant positive influence of innovative work behavior on self-efficacy. There is a significant positive influence of self-efficacy on work engagement. There was no significant influence between ethical leadership and work engagement mediated by self-efficacy. There is a significant positive influence between innovative work behavior on work engagement mediated by self-efficacy.

Keywords: *Ethical Leadership, Innovative Work Behavior, Self-Efficacy, Work Engagement*

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr.Wb

Segala puji dan Syukur kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan petunjuk, Rahmat dan hidayah-Nya. Tak lupa shalawat serta salam dihaturkan kepada Nabi Muhammad SAW. Dalam pembuatan tesis ini, tidak sedikit hambatan yang menghadang. Namun, penulis dapat menyelesaikan tugas akhir dengan judul “Pengaruh *Ethical Leadership* dan *Innovative Work Behavior* terhadap *Work Engagement* Melalui Efikasi Diri sebagai Variabel Mediasi”.

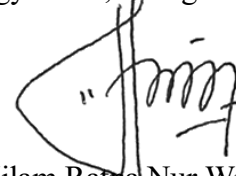
Dalam penyusunan tesis ini, tentunya terdapat perjuangan dan tantangan bagi penulis. Penulis menyadari bahwa kelancaran dalam penyusunan tesis ini tidak lain berkat doa, usaha, tawakkal, dukungan dan bimbingan yang sangat besar dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu Dr. Majang Palupi, BBA., MBA selaku dosen pembimbing yang telah berkenan membimbing, memberi saran, solusi serta motivasi sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.
2. Bapak Arif Hartono, SE., M.HRM., Ph.D selaku dosen penguji yang telah banyak memberikan saran dan solusi perbaikan sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.

3. Seluruh dosen dan staff akademik pascasarjana Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
4. Tim *Human Capital* Badan Sistem Informasi (BSI) UII yang telah menjembatani dan membantu dalam pengumpulan data penelitian.
5. Kedua orang tua tercinta, Joko Bintoro Suseno dan Yunik Wantuningsih yang selalu memberikan doa, arahan, perhatian, serta dukungan.
6. Teman-teman seperjuangan Magister Manajemen UII Angkatan 59 yang saling memberikan dukungan dan motivasi.
7. Semua pihak yang telah membantu dan mendukung dalam penelitian ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Tanpa dukungan mereka yang terlibat, tesis ini hanyalah tulisan yang tidak bermakna dan tidak akan terwujud. Semoga segala dukungan, doa, motivasi yang telah diberikan dapat menjadi amal kebaikan dan mendapat balasan dari Allah SWT. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan ini jauh dari kata sempurna, sehingga kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan untuk perbaikan yang akan datang. Akhir kata, semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pembaca dalam menambah ilmu pengetahuan.

Yogyakarta, 22 Agustus 2024



Nilam Ratna Nur Widadsari

DAFTAR ISI

COVER	i
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
ABSTRAK.....	iv
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	12
1.3 Pertanyaan Penelitian	12
1.4 Tujuan Penelitian.....	13
1.5 Manfaat Penelitian.....	13
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	15
2.1 Penelitian Terdahulu	15
2.1.1 Pengaruh <i>Ethical Leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>Work.....</i> <i>Engagement.....</i>	15
2.1.2 Pengaruh <i>Innovative Work Behavior</i> berpengaruh positif terhadap <i>Work .</i> <i>Engagement.....</i>	19
2.1.3 Pengaruh <i>Ethical Leadership</i> berpengaruh positif terhadap Efikasi Diri 23	
2.1.4 Pengaruh <i>Innovative Work Behavior</i> berpengaruh positif terhadap <i>Efikasi</i> <i>Diri</i>	28

2.1.5	Pengaruh Efikasi Diri berpengaruh positif terhadap <i>Work Engagement</i>	31
2.1.6	Pengaruh Efikasi Diri dapat memediasi pengaruh <i>Ethical Leadership</i> terhadap <i>Work Engagement</i>	34
2.1.7	Pengaruh Efikasi Diri dapat memediasi pengaruh <i>Innovative Work</i> <i>Behavior</i> terhadap <i>Work Engagement</i>	36
2.2	Landasan Teori	42
2.2.1	<i>Work Engagement</i>	42
2.2.2	<i>Ethical Leadership</i>	46
2.2.3	<i>Innovative Work Behavior</i>	49
2.2.4	Efikasi diri.....	52
2.3	Pengembangan Hipotesis	56
2.3.1	Pengaruh <i>Ethical Leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>Work</i> <i>Engagement</i>	57
2.3.2	Pengaruh <i>Innovative Work Behavior</i> berpengaruh positif terhadap <i>Work</i> . <i>Engagement</i>	57
2.3.3	Pengaruh <i>Ethical Leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>Efikasi Diri</i> 58	
2.3.4	Pengaruh <i>Innovative Work Behavior</i> berpengaruh positif terhadap <i>Efikasi</i> <i>Diri</i>	59
2.3.5	Pengaruh <i>Work Engagement</i> berpengaruh positif terhadap <i>Efikasi Diri</i>	59
2.3.6	Pengaruh <i>Efikasi Diri</i> dapat memediasi pengaruh <i>Ethical Leadership</i> terhadap <i>Work Engagement</i>	60
2.3.7	Pengaruh <i>Efikasi Diri</i> dapat memediasi pengaruh <i>Innovative Work</i> <i>Behavior</i> terhadap <i>Work Engagement</i>	60
2.4	Model Penelitian	61
2.5	Hipotesis Penelitian	62
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....		64
3.1	Pendekatan Penelitian.....	64

3.2	Lokasi Penelitian	65
3.3	Identifikasi Variabel Penelitian	65
3.3.1	Variabel Independen (X).....	65
3.3.2	Variabel Dependen (Y)	66
3.3.3	Variabel <i>Intervening</i> (Z)	66
3.4	Definisi Operasional Variabel dan Indikator Penelitian	66
3.4.1	<i>Work Engagement</i>	66
3.4.2	<i>Ethical Leadership</i>	68
3.4.3	<i>Innovative Work Behavior</i>	69
3.4.4	Efikasi Diri.....	70
3.5	Populasi dan Sampel Penelitian	70
3.6	Jenis dan Teknik Pengumpulan Data.....	71
3.6.1	Jenis Data.....	71
3.6.2	Pengumpulan Data	71
3.7	Metode Analisis Data.....	73
3.7.1	Uji Validitas Data	73
3.7.2	Uji Reliabilitas	74
3.7.3	Analisis Deskriptif.....	74
3.7.4	Analisis PLS.....	74
BAB IV	PEMBAHASAN.....	78
4.1	Analisis Deskriptif.....	78
4.1.1	Analisis Deskriptif Responden.....	78
4.1.2	Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	80
4.2	Pengujian Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	86
4.2.1	Uji Validitas	87
4.2.2	Uji Reliabilitas	94
4.3	Pengujian Model Pengukuran (<i>Inner Model</i>)	95
4.3.1	<i>R-Square</i>	95
4.4	Pengujian Hipotesis	96

4.4.1 Pengaruh Secara Langsung Antar Variabel Laten	96
4.4.2 Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel Laten.....	99
4.5 Diskusi dan Pembahasan	100
4.5.1 Pengaruh <i>Ethical Leadership</i> terhadap <i>Work Engagement</i>	100
4.5.2 Pengaruh <i>Innovative Work Behavior</i> terhadap <i>Work Engagement</i>	103
4.5.3 Pengaruh <i>Ethical Leadership</i> terhadap Efikasi Diri.....	106
4.5.4 Pengaruh <i>Innovative Work Behavior</i> terhadap Efikasi Diri	109
4.5.5 Pengaruh Efikasi Diri terhadap <i>Work Engagement</i>	112
4.5.6 Pengaruh <i>Ethical Leadership</i> terhadap <i>Work Engagement</i> dimediasi	
Efikasi Diri.....	115
4.5.7 Pengaruh <i>Innovative Work Behavior</i> terhadap <i>Work Engagement</i>	
dimediasi Efikasi Diri.....	117
BAB V SARAN.....	119
5.1 Kesimpulan	119
5.2 Saran	120
5.3 Keterbatasan Penelitian dan Penelitian yang Akan Datang.....	123
DAFTAR PUSTAKA	124
LAMPIRAN	129

DAFTAR TABEL

Table 2.1	Pengaruh <i>Ethical Leadership</i> terhadap <i>Work Engagement</i>	18
Table 2.2	Pengaruh <i>Innovative Work Behavior</i> terhadap <i>Work Engagement</i>	22
Table 2.3	Pengaruh <i>Ethical Leadership</i> terhadap Efikasi Diri.....	26
Table 2.4	Pengaruh <i>Innovative Work Behavior</i> terhadap Efikasi Diri.....	30
Table 2.5	Pengaruh Efikasi Diri terhadap <i>Work Engagement</i>	33
Table 2.6	Pengaruh Efikasi Diri memediasi <i>Ethical Leadership</i> terhadap <i>Work Engagement</i>	35
Table 2.7	Pengaruh Efikasi Diri memediasi <i>Innovative Work Behavior</i> terhadap <i>Work Engagement</i>	37
Table 2.8	Teori Rujukan Variabel <i>Ethical Leadership</i>	Error! Bookmark not defined.
Table 2.9	Teori Rujukan Variabel <i>Innovative Work Behavior</i>	Error! Bookmark not defined.
Table 2.10	Teori Rujukan Variabel <i>Work Engagement</i>	Error! Bookmark not defined.
Table 2.11	Teori Rujukan Variabel Efikasi Diri	Error! Bookmark not defined.
Table 4.1	Hasil Pengembalian Kuesioner	78
Table 4.2	Analisis Deskriptif Responden.....	78
Table 4.3	Variabel <i>Ethical Leadership</i> (X ₁).....	81
Table 4.4	Variabel <i>Innovative Work Behavior</i> (X ₂)	83
Table 4.5	Variabel <i>Work Engagement</i> (Y).....	83
Table 4.6	Variabel Efikasi Diri (Z)	85
Table 4.7	Nilai <i>Loading Factor Ethical Leadership</i>	87
Table 4.8	Nilai <i>Loading Factor Innovative Work Behavior</i>	88
Table 4.9	Nilai <i>Loading Factor Work Engagement</i>	89
Table 4.10	Nilai <i>Loading Factor</i> Efikasi Diri.....	90
Table 4.11	Nilai Korelasi antar Konstruk Variabel	93

Table 4.12	Hasil Nilai <i>Cross Loading</i>	93
Table 4.13	Hasil Uji <i>Construct Reliability</i>	95
Table 4.14	Hasil Pengujian <i>R-Square</i>	96
Table 4.15	Hasil Uji Pengaruh Langsung (<i>Direct Effect</i>)	97
Table 4.16	Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung (<i>Indirect Effect</i>).....	99

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1	Model Penelitian.....	62
Gambar 4.1	Model Awal Path Diagram	86
Gambar 4.2	Model Path yang memenuhi <i>Convergent Validity</i>	91

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1	130
LAMPIRAN 2	136
LAMPIRAN 3	137

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di era saat ini, permasalahan yang terjadi dalam lingkungan organisasi begitu beragam. Beberapa permasalahan yang sering muncul seperti stress dan beban kerja yang berlebih, adanya ketidaksesuaian antara keterikatan dan keahlian yang dimiliki serta kurangnya dukungan dan pengakuan. Ketika permasalahan ini terjadi, pihak manajemen dan pemimpin perlu untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, mendorong komunikasi terbuka, serta memastikan antara tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi. Karyawan yang merasa terlibat dalam pekerjaan cenderung akan lebih kreatif dan inovatif sehingga lebih mungkin mencari solusi baru serta menciptakan ide-ide baru. *Work engagement* atau keterikatan kerja merupakan keadaan pikiran yang menyenangkan, memuaskan, dan memotivasi yang ditandai dengan kekuatan, dedikasi, dan penyerapan mengenai pekerjaan mereka (Schaufeli *et al.*, 2002). Kahn (1990) juga menjelaskan bahwa *work engagement* merupakan ekspresi diri secara fisik, kognitif, dan emosional selama bekerja. Hal ini dapat meningkatkan tingkat energi, partisipasi, dan komitmen karyawan yang lebih tinggi dan antusiasme terhadap pekerjaan dengan fokus untuk mencapai tujuan individu dan

organisasi (Asif *et al.*, 2019). Keterikatan di tempat kerja dapat meningkatkan kemungkinan bahwa karyawan akan berbagi informasi pekerjaan mereka, mengkomunikasikan saran dan ide baru secara efektif kepada rekan kerja (Uppathampracha & Liu, 2022). Oleh karena itu, telah menjadi fokus utama bagi perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan serta kinerja perusahaannya.

Keterikatan karyawan banyak dipengaruhi oleh peran pemimpin. Pemimpin dapat menciptakan lingkungan yang nyaman sehingga berdampak baik pada karyawan untuk berinteraksi secara terbuka dan merasa dihargai serta didukung oleh pemimpin mereka. Kepemimpinan merupakan salah satu aspek penting dalam sukses atau tidaknya suatu perusahaan. *Ethical leadership* menurut Brown *et al.* (2005) merupakan perilaku yang secara normatif dilakukan melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal melalui komunikasi dua arah. Selain itu, De Jong & Hartog (2010) menjelaskan bahwa *ethical leadership* merupakan kombinasi perilaku gaya kepemimpinan yang dijadikan sebagai panutan dari perilaku dan tindakannya yang memiliki pengaruh secara langsung pada kejujuran dan kasih sayang. Dalam hal ini, peran serta perilaku dari seorang pemimpin menjadi salah satu dampak untuk meningkatkan keterikatan karyawan dalam organisasi. Ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Asif *et al.* (2019) dimana menjelaskan bahwa *work engagement* akan ditingkatkan ketika pemimpin menunjukkan perilaku suportif dan membangun lingkungan yang sehat

melalui umpan balik yang tepat, dapat dipercaya, pengambilan keputusan yang adil serta adanya kepedulian. Hal ini dapat meningkatkan persepsi positif karyawan terhadap pemimpinnya dan adanya *ethical leadership* akan meningkatkan tingkat moralitas di antara karyawan yang pada akhirnya mereka akan melakukan upaya ekstra untuk mencapai tujuan organisasi.

Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Zeng dan Xu (2020) menjelaskan bahwa karyawan dengan pemimpin yang etis akan merespon dengan investasi psikologis yang lebih kuat (misalnya, kepercayaan pada pemimpin atau organisasi), dan pada gilirannya menunjukkan sikap dan perilaku kerja yang lebih positif. Menurut Liu *et al.* (2023) kualitas moral yang kuat yang dimiliki oleh seorang pemimpin etis (seperti tanggung jawab, kepedulian terhadap orang lain, kejujuran, dan keadilan) akan menjadi teladan bagi karyawannya. Artinya, pemimpin etis mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan melalui kualitas mereka sendiri sehingga dapat menciptakan suasana saling menghormati dan percaya.

Brown *et al.* (2005) menjelaskan bahwa pada dasarnya, pemimpin yang etis akan berperilaku seperti individu yang bermoral. Hunik *et al.* (2021) menjelaskan bahwa salah satu aspek kunci dari kepemimpinan etis adalah bahwa pemimpin peduli terhadap kesejahteraan bawahannya. Pemimpin yang etis juga mengembangkan keterampilan dan tugas bawahannya sehingga meningkatkan kepercayaan diri mereka terhadap keterampilan mereka dalam melaksanakan pekerjaan dengan baik. Semakin besarnya perhatian yang

ditarik oleh kepemimpinan etis yang disebabkan oleh kapasitasnya untuk memanfaatkan sikap positif karyawan terhadap tugas sehari-hari di tempat kerja (Ashfaq *et al.*, 2021).

Innovative work behavior dan *work engagement* merupakan dua konsep yang saling terkait dalam lingkungan kerja yang sering berubah-ubah. Menurut Scott & Bruce (1994) menjelaskan bahwa *innovative work behavior* mengacu pada serangkaian perilaku dimana karyawan mencari dan menemukan peluang serta solusi baru di tempat kerja dan berupaya menerapkannya, seperti secara aktif mencari dan menemukan peluang atau pengaturan baru, membuat pengaturan, menghasilkan ide-ide, dan lainnya. De Jong & Hartog (2010) juga menjelaskan bahwa *innovative work behavior* mencakup cara untuk memanfaatkan ide-ide baru dan memikirkan bagaimana untuk menerapkannya. Ini juga mencakup perilaku yang ditujukan untuk melakukan perubahan, menerapkan pengetahuan baru, atau meningkatkan proses kinerja individu atau perusahaan. Seperti yang dijelaskan Liu *et al.* (2023) bahwa karyawan dengan keterbukaan terhadap pengalaman yang tinggi lebih proaktif dalam mencari informasi dan pengetahuan baru di tempat kerja. Akibatnya, karyawan dengan keterbukaan terhadap pengalaman cenderung memiliki perilaku inovatif dibandingkan dengan karyawan yang memiliki pengalaman lebih rendah. Organisasi yang menciptakan lingkungan kerja dengan mendukung inovasi, memberi pengakuan atas kontribusi inovatif serta mendorong keterikatan karyawan cenderung akan memiliki tingkat

kinerja yang lebih tinggi. Seperti yang dijelaskan pada penelitian yang dilakukan oleh Afsar *et al.* (2020) bahwa keterikatan kerja dapat meningkatkan kesediaan karyawan untuk berbagi pengetahuan terkait pekerjaan mereka dengan anggota organisasi lain dan aktif menyarankan ide-ide baru untuk organisasi. Ketika karyawan merasa antusias, mereka lebih mungkin untuk mengimplementasikan ide-ide kreatif. Menurut Koroglu & Ozmen (2022) menjelaskan bahwa kemampuan karyawan untuk berinovasi adalah cara organisasi menjadi inovatif dan hal ini menjadi sangat penting bagi kelangsungan hidup organisasi. Dengan demikian, karyawan yang menunjukkan keterikatan dalam pekerjaannya cenderung menampilkan perilaku kerja inovatif dengan menyarankan dan menerapkan ide-ide yang dapat membawa perbaikan dalam proses yang ada dan menciptakan peluang baru yang belum dimanfaatkan.

Selain *work engagement*, *innovative work behavior* juga dipengaruhi oleh variabel efikasi diri. *Innovative work behavior* memberikan pengalaman belajar yang penting bagi karyawan yang dapat memperkuat efikasi diri dengan meningkatkan kepercayaan diri, kompetensi, dan kemampuan mereka dalam mengatasi tantangan. Hal ini didukung dengan pernyataan yang disampaikan oleh Xiang *et al.* (2023) dimana orang dengan perilaku kerja inovatif akan menganggap kesulitan sebagai tantangan positif dan berupaya mengatasinya dengan rasa percaya diri. Putri & Anggarani (2022) juga menjelaskan bahwa perilaku kerja inovatif dapat memperbaiki sikap

perjuangan dalam menyampaikan ide dengan memiliki rasa percaya diri pada saat diskusi dengan rekan kerja, sehingga akan terjadinya interaksi antar karyawan dan mempertahankan sikap pengaplikasian ide yang dimiliki sehingga karyawan yakin bahwa pekerjaan yang dikerjakan dapat memuaskan diri sendiri. Penelitian lain yang telah dilakukan Ardini & Etikariena (2021), Javed *et al.* (2021), Uppathampracha & Liu (2022) juga menjelaskan bahwa adanya pengaruh positif *innovative work behavior* terhadap efikasi diri, sehingga penelitian ini dilakukan untuk memperkuat hasil penelitian yang sudah ada sebelumnya.

Bandura (1997) mendefinisikan efikasi diri sebagai kepercayaan orang terhadap kemampuannya untuk mengatur serta memecahkan masalah terkait dengan tugas. Feist (2010) juga menjelaskan bahwa efikasi diri adalah keyakinan diri untuk mengetahui kemampuannya sehingga dapat melakukan suatu bentuk kontrol terhadap manfaat orang itu sendiri dan kejadian dalam lingkungan sekitarnya. Selain itu, Baron & Byrne (2003) mengemukakan bahwa efikasi diri merujuk pada keyakinan individu bahwa ia akan mampu mengerjakan tugas, mencapai suatu tujuan, atau mengetahui sebuah hambatan. Hal ini dapat disimpulkan bahwa efikasi diri akan menentukan jenis perilaku seseorang akan seberapa keras usaha yang dilakukan untuk mengatasi persoalan atau menyeleksi tugas dan berapa lama ia membutuhkan waktu untuk menghadapi hambatan-hambatan yang terjadi.

Ethical leadership dapat menciptakan lingkungan kerja yang adil dan terbuka, dimana karyawan akan merasa aman dan nyaman untuk mengekspresikan diri dan mengambil resiko. Lingkungan yang seperti ini akan meningkatkan efikasi diri karyawan karena karyawan merasa lebih termotivasi untuk mencoba hal-hal baru tanpa takut akan kesalahan. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian yang telah dilakukan oleh Ashfaq *et al.* (2021) yang menjelaskan bahwa semakin besar perhatian yang ditarik oleh kepemimpinan etis disebabkan oleh kapasitasnya untuk memanfaatkan sikap positif karyawan terhadap tugas sehari-hari di tempat kerja. Pemimpin yang beretika juga membantu karyawan untuk mengatasi stress psikologis dengan menciptakan kondisi yang mengurangi atau menghilangkan ketegangan emosional, yang pada gilirannya akan meningkatkan efikasi diri karyawan (Hunik *et al.*, 2021). *Ethical leadership* yang baik tentunya dapat meningkatkan keyakinan diri karyawan tentang kemampuan mereka untuk menghasilkan tingkat kinerja karyawan (Febriyanto & Nugroho, 2023).

Efikasi diri yang tinggi mendorong karyawan untuk lebih percaya pada dirinya sendiri yang memperkuat keterikatan dan komitmen mereka terhadap perusahaan. Pernyataan tersebut didukung dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Putri & Frianto (2022) yang menjelaskan bahwa karyawan memiliki kepercayaan diri yang tinggi sehingga mereka yakin dapat bekerja dengan baik yang dibantu oleh pengalaman yang dimiliki, yang pada

akhirnya hal tersebut membuat karyawan merasa antusias dan bangga atas pekerjaannya. Jika mereka dapat mewujudkan efikasi diri dalam bekerja, maka mereka akan berusaha untuk senantiasa mencapai peningkatan dalam keterlibatan kerja di organisasi tersebut (Mardiana & Wijowo, 2022). beberapa penelitian yang memiliki hasil serupa yaitu Ibrahim *et al.* (2019), Wijayanto *et al.* (2024), Fani & Nasution (2024) yang menyimpulkan efikasi diri berpengaruh positif terhadap *work engagement*. Maka dari itu, penelitian ini mencoba untuk menguji kembali untuk memperkuat penelitian yang sudah ada sebelumnya.

Pada penelitian ini menggunakan efikasi diri sebagai variabel mediasi karena ketika seseorang mampu melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan, maka mereka akan lebih termotivasi untuk berusaha mencapainya. Menurut Chen *et al.* (2001) efikasi diri merupakan kemampuan seseorang akan beberapa hal penting terkait pekerjaan. Selain itu, Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Ashfaq *et al.* (2021), Hunik *et al.* (2021), Wibawa & Takashi (2021), Zhang & Wang (2022) yang menempatkan variabel efikasi diri sebagai variabel mediasi. Seperti yang dijelaskan dalam penelitian yang dilakukan oleh Uppathampracha & Liu (2022), bahwa tingkat energi yang tinggi dan ketahanan mental serta keinginan untuk mengarahkan upaya dan ketekukan dalam menghadapi kesulitan menggambarkan kekuatan.

Pada penelitian ini terdapat hipotesis pengaruh *ethical leadership* terhadap *work engagement* yang dimediasi efikasi diri. Penelitian yang

dilakukan oleh Wibawa & Takashi (2021) menjelaskan bahwa pengaruh positif kepemimpinan etis terhadap keterikatan kerja mungkin akan lebih kuat ketika individu memiliki efikasi diri yang lebih tinggi karena efikasi diri bertindak sebagai mekanisme motivasi diri. Ketika pemimpin yang beretika memberikan pengikutnya kekuatan motivasi dan inspirasi yang memadai, karyawan akan lebih terlibat dan tingkat kecanduan kerja akan lebih rendah. Namun penelitian lain yang dilakukan oleh Eisenbeiss & Giessner (2012) tidak dapat membuktikan bahwa adanya pengaruh positif antara *ethical leadership* terhadap *work engagement* yang dimediasi efikasi diri. Pada kasus ini peneliti menemukan adanya perbedaan hasil dimana ada yang menyimpulkan berpengaruh secara positif dan ada yang menyatakan berpengaruh secara negatif, sehingga perlu dilakukan pengujian untuk mendukung penelitian terdahulu.

Selanjutnya, penelitian ini juga menguji pengaruh *innovative work behavior* terhadap *work engagement* yang didukung penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Jayapradesta & Firdausy (2024) yang menjelaskan bahwa karyawan dengan efikasi diri yang tinggi sangat percaya diri dengan kemampuan inovatif mereka dan biasanya memiliki kemampuan untuk mengubah ide menjadi *output* yang lebih kreatif. Hal ini akan menumbuhkan motivasi kerja karyawan dan tingkat keterlibatan kerja yang kemudian mendorong karyawan untuk mengambil perilaku yang lebih inovatif (Zhang & Wang, 2022). Dari penjelasan di atas, peneliti memutuskan untuk mengkaji

lebih dalam terkait peran mediasi efikasi diri pada hubungan *innovative work behavior* terhadap *work engagement* sehingga dapat menambah referensi dari penelitian-penelitian yang akan datang nantinya.

Organisasi yang banyak melibatkan layanan sistem dan teknologi informasi cenderung memiliki variabel-variabel penting untuk diteliti, seperti yang berhubungan dengan inovasi, keterampilan, budaya organisasi dan lainnya. Salah satunya yang berhubungan dengan inovasi dimana karyawan dan organisasi harus bisa bekerja dengan penuh inovasi sehingga selalu menciptakan ide-ide terbaru. Badan Sistem Informasi (BSI) Universitas Islam Indonesia (UII) merupakan divisi yang memberikan layanan sistem dan teknologi informasi yang bertugas untuk perencanaan, pengembangan, operasi, serta layanan sistem dan teknologi di lingkungan UII. Berdasarkan hasil observasi awal menunjukkan bahwa BSI UII memiliki salah satu peran untuk mendampingi terkait dengan beragam hal yang berhubungan dengan sistem dan teknologi informasi. Peran ini terkait dengan pengembangan layanan yang belum ada, sehingga dapat disimpulkan bahwa BSI UII selalu berusaha untuk berperilaku kerja secara inovatif dan berusaha untuk menciptakan gagasan baru yang dapat mempermudah memberikan layanan di lingkungan UII. BSI UII juga melibatkan sumber daya profesional di bidang teknologi informasi sehingga dalam setiap prosesnya selalu berusaha untuk melibatkan karyawan dan mengapresiasi ide serta gagasan baru yang diberikan oleh karyawan.

Menguji pengaruh *ethical leadership* dan *innovative work behavior* terhadap *work engagement* melalui efikasi diri di BSI UII nantinya akan berkontribusi pada literatur yang ada mengenai *work engagement* sehingga membantu BSI UII dalam mengetahui keterikatan karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan, rekan kerja, dan organisasi.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah pada penelitian ini yaitu sejauh mana *Efikasi Diri*, *Ethical Leadership* dan *Innovative Work Behavior* berpengaruh terhadap *Work Engagement* di Badan Sistem Informasi (BSI) UII?

1.3 Pertanyaan Penelitian

Adapun pertanyaan inti dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *Ethical Leadership* berpengaruh positif terhadap *Work Engagement*?
2. Apakah *Innovative Work Behavior* berpengaruh positif terhadap *Work Engagement*?
3. Apakah *Ethical Leadership* berpengaruh positif terhadap *Efikasi Diri*?
4. Apakah *Innovative Work Behavior* berpengaruh positif terhadap *Efikasi Diri*?
5. Apakah *Work Engagement* berpengaruh positif terhadap *Efikasi Diri*?
6. Apakah *Efikasi Diri* dapat memediasi pengaruh *Ethical Leadership* terhadap *Work Engagement*?
7. Apakah *Efikasi Diri* dapat memediasi pengaruh *Innovative Work Behavior* terhadap *Work Engagement*?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka peneliti memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis apakah *Ethical Leadership* berpengaruh positif terhadap *Work Engagement*.
2. Untuk menguji dan menganalisis apakah *Innovative Work Behavior* berpengaruh positif terhadap *Work Engagement*.
3. Untuk menguji dan menganalisis apakah *Ethical Leadership* berpengaruh positif terhadap *Efikasi Diri*.
4. Untuk menguji dan menganalisis apakah *Innovative Work Behavior* berpengaruh positif terhadap *Efikasi Diri*.
5. Untuk menguji dan menganalisis apakah *Work Engagement* berpengaruh positif terhadap *Efikasi Diri*.
6. Untuk menguji dan menganalisis apakah *Efikasi Diri* dapat memediasi pengaruh *Ethical Leadership* terhadap *Work Engagement*.
7. Untuk menguji dan menganalisis apakah *Efikasi Diri* dapat memediasi pengaruh *Innovative Work Behavior* terhadap *Work Engagement*.

1.5 Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan dalam mengevaluasi sudah sejauh mana pandangan karyawan terhadap *Ethical*

Leadership dan *Innovative Work Behavior* terhadap *Work Engagement* yang di mediasi oleh *Efikasi Diri*.

2. Bagi Penulis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pembelajaran dan pengaplikasian ilmu pengetahuan di bidang manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia. Selain itu, penelitian ini juga memberikan gambaran untuk penelitian di masa pendatang terkait variabel sejenis yang digunakan.

3. Bagi Akademis dan Riset Mendatang

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai referensi riset-riset terkait rumusan dan penerapan teori yang telah dipelajari untuk diterapkan pada kondisi sesungguhnya. Selain itu, manfaat lain yang didapatkan adalah peneliti mendapatkan ilmu baru selama proses penelitian khususnya yang berhubungan dengan variabel penelitian.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya yang berhubungan dengan variabel *Ethical Leadership*, *Innovative Work Behavior*, *Work Engagement* dan *Efikasi Diri*. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya dan dapat dijadikan pembandingan dan perkiraan untuk mendukung penelitian yang akan dilakukan. Berikut merupakan beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti:

2.1.1 Pengaruh *Ethical Leadership* berpengaruh positif terhadap *Work Engagement*

1. Asif *et al.*, (2019)

Penelitian yang dilakukan oleh Asif *et al.* (2019) yang berjudul “*Ethical Leadership, Affective Commitment, Work Engagement, and Creativity: Testing a Multiple Mediation Approach*” bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara *Ethical Leadership*, *Affective Commitment*, *Work Engagement* dan *Creativity*. Penelitian ini menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dan *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk menganalisis data dengan melibatkan

233 pegawai sektor public Tiongkok sebagai sampel penelitian. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa adanya hubungan positif antara *Ethical Leadership* terhadap *Work Engagement*.

2. Zeng & Xu (2020)

Penelitian yang dilakukan oleh Zeng & Xu (2020) dengan judul “*Ethical Leadership and Young University Teachers Work Engagement: A Moderated Mediation Model*” bertujuan untuk menguji peran mediasi kepercayaan organisasi dalam hubungan antara *Ethical Leadership* dan *Work Engagement* pada guru muda. Sampel dalam penelitian ini terdiri dari 205 guru muda dari 15 Universitas di Tiongkok. Hasilnya mengungkapkan bahwa *Ethical Leadership* berpengaruh terhadap *Work Engagement*.

3. Jia et al. (2022)

Pada penelitian yang dilakukan oleh Jia et al. (2022) yang berjudul “*The Linkage between Ethical Leadership, Well-Being, Work Engagement, and Innovative Work Behavior: The Empirical Evidence from the Higher Education Sector of China*” memiliki tujuan untuk menyelidiki hubungan antara *Ethical Leadership*, *Work Engagement*, *Well-Being*, dan *Innovative Work Behavior* dengan sasaran adalah tenaga akademik di China. Hasil yang didapatkan yaitu adanya hubungan positif dan signifikan antara *Ethical Leadership* terhadap *Work Engagement*.

4. Wibawa et al. (2021)

Penelitian yang dilakukan oleh Wibawa *et al.* (2021) dengan judul “*The Effect of Ethical Leadership on Work Engagement and Workaholism: Examining Efikasi Diri as a Moderator*” yang melibatkan 80 mahasiswa salah satu Universitas di Indonesia memiliki tujuan untuk menyelidiki bagaimana *Ethical Leadership* dapat mempengaruhi *Work Engagement* dan *Workaholism* melalui efikasi diri. Hasil yang di dapat yaitu *Ethical Leadership* berpengaruh terhadap *Work Engagement*.

5. Liu et al. (2023)

Penelitian yang dilakukan oleh Liu *et al.* (2023) yang berjudul “*How Ethical Leadership Cultivates Innovative Work Behaviors in Employees? Psychological Safety, Work Engagement and Openness to Experience*” dengan menggunakan 397 karyawan di Tiongkok sebagai sampel penelitian. Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengembangkan model mediasi yang dimoderasi untuk menguji efek mediasi *Psychological Safety*, *Work Engagement* dan *Openness to Experience*. Hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa *Ethical Leadership* berpengaruh positif terhadap *Work Engagement*.

Table 2.1
Pengaruh *Ethical Leadership* terhadap *Work Engagement*

No	Peneliti/Judul Penelitian/Objek Penelitian	Metode & Alat Analisis/Variabel Penelitian	Hasil
1.	Asif et al. (2019) <i>Ethical Leadership, Affective Commitment, Work Engagement, and Creativity: Testing a Multiple Mediation Approach</i> 233 pegawai sektor publik Tiongkok	<i>Confirmatory Factor Analysis (CFA) dan Structural Equation Modeling (SEM)</i> <i>Ethical Leadership:</i> (Brown et al., 2015) <i>Work Engagement:</i> (Schaufeli et al., 2006)	<i>Ethical Leadership</i> berpengaruh terhadap <i>Work Engagement</i>
2.	Zeng dan Xu (2020) <i>Ethical Leadership and Young University Teachers Work Engagement: A Moderated Mediation Model</i> 205 guru muda di Universitas Tiongkok	<i>Common Method Variance (CMV)</i> <i>Ethical Leadership:</i> (Zheng et al. 2000) <i>Work Engagement:</i> (Kanungo 1982)	<i>Ethical Leadership</i> berpengaruh terhadap <i>Work Engagement</i>
3.	Jia et al. (2022) <i>The Linkage between Ethical Leadership, Well-Being, Work Engagement, and Innovative Work Behavior: The Empirical Evidence from the Higher Education Sector of China</i> 370 tenaga akademik di China	SmartPLS <i>Ethical Leadership:</i> (Asif et al. 2019) <i>Work Engagement:</i> (Rasool et al. 2021)	<i>Ethical Leadership</i> berpengaruh terhadap <i>Work Engagement</i>
4.	Wibawa et al. (2021)	SPSS	<i>Ethical Leadership</i>

	<i>The Effect of Ethical Leadership on Work Engagement and Workaholism: Examining Efikasi Diri as a Moderator</i> 80 mahasiswa di salah satu Universitas di Indonesia	<i>Ethical Leadership:</i> (Brown <i>et al.</i>, 2005) <i>Work Engagement:</i> (Schaufeli <i>et al.</i>, 2008)	berpengaruh terhadap <i>Work Engagement</i>
5.	Liu <i>et al.</i> (2023) <i>How Ethical Leadership Cultivates Innovative Work Behaviors in Employees? Psychological Safety, Work Engagement and Openness to Experience</i> 397 karyawan di Tiongkok	SPSS dan AMOS <i>Ethical Leadership:</i> (Brown & Trevino, 2006) <i>Work Engagement:</i> (Schaufeli <i>et al.</i>, 2006)	<i>Ethical Leadership</i> berpengaruh terhadap <i>Work Engagement</i>

Sumber: Data primer diolah, tahun 2024

2.1.2 Pengaruh *Innovative Work Behavior* berpengaruh positif terhadap *Work Engagement*

1. Afsar *et al.* (2020)

Afsar *et al.* (2020) melakukan penelitian yang berjudul “*Cultural Intelligence and Innovative Work Behavior: The Role of Work Engagement and Interpersonal Trust*” dengan tujuan untuk menguji bagaimana *Cultural Intelligence* meningkatkan *Innovative Work Behavior* melalui *Work Engagement* dan *Interpersonal Trust* yang

menggunakan 381 pegawai Perusahaan multinasional di Arab Saudi. Hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa adanya hubungan positif dari *Innovative Work Behavior* terhadap *Work Engagement*.

2. Jia et al. (2022)

Pada penelitian yang dilakukan oleh Jia et al. (2022) yang berjudul “*The Linkage between Ethical Leadership, Well-Being, Work Engagement, and Innovative Work Behavior: The Empirical Evidence from the Higher Education Sector of China*” memiliki tujuan untuk menyelidiki hubungan antara *Ethical Leadership*, *Work Engagement*, *Well-Being*, dan *Innovative Work Behavior* dengan sasaran adalah tenaga akademik di China. Hasil yang didapatkan yaitu adanya hubungan positif dan signifikan antara *Innovative Work Behavior* terhadap *Work Engagement*.

3. Koroglu & Ozmen (2022)

Penelitian yang dilakukan Koroglu & Ozmen (2022) dengan judul “*The Mediating Effect of Work Engagement on Innovative Work Behavior and the Role of Psychological Well-Being in the Job Demands-Resources (JD-R) Model*” dengan tujuan untuk meninjau kembali peran *Work Engagement* terhadap *Innovative Work Behavior* dalam hubungannya dengan *Job Demands-Resources (JD-R) Model* yang secara khusus menguji peran mediasi antara variabel-variabel *Psychological Well-Being* yang dilakukan pada lima sektor berbeda dan 416 lokasi kerja di Turki.

Hasilnya menjelaskan bahwa *Innovative Work Behavior* berpengaruh positif terhadap *Work Engagement*.

4. Liu et al. (2023)

Penelitian yang dilakukan oleh Liu et al. (2023) yang berjudul “*How Ethical Leadership Cultivates Innovative Work Behaviors in Employees? Psychological Safety, Work Engagement and Openness to Experience*” dengan menggunakan 397 karyawan di Tiongkok sebagai sampel penelitian. Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengembangkan model mediasi yang dimoderasi untuk menguji efek mediasi *Psychological Safety, Work Engagement* dan *Openness to Experience*. Hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa *Innovative Work Behavior* berpengaruh positif terhadap *Work Engagement*.

5. Uppathampracha & Liu (2022)

Penelitian yang dilakukan oleh Uppathampracha & Liu (2022) dengan judul “*Leading for Innovation: Efikasi Diri and Work Engagement as Sequential Mediation Relating Ethical Leadership and Innovative Work Behavior*” menggunakan 441 pegawai bank di Thailand sebagai sampel penelitian. Penelitian ini memiliki tujuan untuk menyelidiki hubungan antara *Ethical Leadership* dan *Innovative Work Behavior* dengan menguji peran *Efikasi Diri* sebagai faktor mediasi dan mediasi berurutan dari *Efikasi Diri* dan *Work Engagement*. Hasil dari penelitian ini menjelaskan

bahwa *Innovative Work Behavior* berpengaruh positif terhadap *Work Engagement*.

Table 2.2
Pengaruh *Innovative Work Behavior* terhadap *Work Engagement*

No	Peneliti/Judul Penelitian/Objek Penelitian	Metode & Alat Analisis/Variabel Penelitian	Hasil
1.	Afsar et al. (2020) <i>Cultural Intelligence and Innovative Work Behavior: The Role of Work Engagement and Interpersonal Trust</i> 361 pegawai perusahaan multinasional di Arab Saudi	<i>Structural Equation Modeling (SEM), SPSS, AMOS</i> <i>Innovative Work Behavior:</i> (Jong & Den, 2010) <i>Work Engagement:</i> (Schaufeli et al. 2006)	<i>Innovative Work Behavior</i> berpengaruh positif terhadap <i>Work Engagement</i>
2.	Jia et al. (2022) <i>The Linkage between Ethical Leadership, Well-Being, Work Engagement, and Innovative Work Behavior: The Empirical Evidence from the Higher Education Sector of China</i> 370 tenaga akademik di China	SmartPLS <i>Innovative Work Behavior:</i> (Zhou et al. 2020; Samma et al. 2020) <i>Work Engagement:</i> (Rasool et al. 2021)	<i>Innovative Work Behavior</i> berpengaruh positif terhadap <i>Work Engagement</i>
3.	Koroglu & Ozmen (2022) <i>The Mediating Effect of Work Engagement on Innovative Work Behavior and the Role of Psychological Well-Being</i>	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> <i>Innovative Work Behavior:</i> (Scott & Bruce, 1994) <i>Work Engagement:</i>	<i>Innovative Work Behavior</i> berpengaruh positif terhadap <i>Work Engagement</i>

	<i>in the Job Demands-Resources (JD-R) Model</i> 5 sektor berbeda dan 416 lokasi kerja di Turki	(Utrecht)	
4.	Liu et al. (2023) <i>How Ethical Leadership Cultivates Innovative Work Behaviors in Employees? Psychological Safety, Work Engagement and Openness to Experience</i> 397 karyawan di Tiongkok	SPSS dan AMOS Innovative Work Behavior: (Scott & Bruce, 1994) Work Engagement: (Schaufeli et al., 2006)	<i>Innovative Work Behavior</i> berpengaruh positif terhadap <i>Work Engagement</i>
5.	Uppathampracha & Liu (2022) <i>Leading for Innovation: Efikasi Diri and Work Engagement as Sequential Mediation Relating Ethical Leadership and Innovative Work Behavior</i> 441 pegawai bank di Thailand	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> Ethical Leadership: (Brown et al., 2004) Efikasi Diri: (Chen et al., 2001)	<i>Ethical Leadership</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Efikasi Diri</i>

Sumber: Data primer diolah, tahun 2024

2.1.3 Pengaruh *Ethical Leadership* berpengaruh positif terhadap Efikasi Diri

1. Ashfaq et al. (2021)

Penelitian yang dilakukan oleh Ashfaq et al. (2021) yang berjudul
“Impact of Ethical Leadership on Employee Engagement: Role of Efikasi

Diri and Organizational Commitment” yang melibatkan 211 karyawan dari organisasi sektor karyawan swasta dan publik di Pakistan. Penelitian ini memiliki tujuan untuk menguji peran *Efikasi Diri* dan *Organizational Commitment* dalam mediasi berurutan hubungan antara *Ethical Leadership* dan *Organizational Commitment*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa adanya hubungan signifikan dari *Ethical Leadership* terhadap *Efikasi Diri*.

2. Uppathampracha & Liu (2022)

Penelitian yang dilakukan oleh Uppathampracha & Liu (2022) dengan judul “*Leading for Innovation: Efikasi Diri and Work Engagement as Sequential Mediation Relating Ethical Leadership and Innovative Work Behavior*” menggunakan 441 pegawai bank di Thailand sebagai sampel penelitian. Penelitian ini memiliki tujuan untuk menyelidiki hubungan antara *Ethical Leadership* dan *Innovative Work Behavior* dengan menguji peran *Efikasi Diri* sebagai faktor mediasi dan mediasi berurutan dari *Efikasi Diri* dan *Work Engagement*. Hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa *Ethical Leadership* berpengaruh positif terhadap *Efikasi Diri*.

3. Hunik et al. (2021)

Penelitian yang dilakukan oleh Hunik et al., (2021) dengan judul “*Linking Leaders’ Political Skill and Ethical Leadership to Organizational Citizenship Behavior: The Roles of Efikasi Diri, Respect, and Leader-Member Exchange*” memiliki tujuan untuk menganalisis

hubungan antara *political skill of leaders*, *ethical leadership*, dan *employees' attitude*. Penelitian ini menyimpulkan bahwa *ethical leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Efikasi Diri*.

4. Qabool et al. (2021)

Penelitian yang dilakukan oleh Qabool et al. (2021) dengan judul “*Consequences of Ethical Leadership with the Mediating Role of Efikasi Diri and Workplace Climate*” yang memiliki tujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja kerja, efikasi diri, dan iklim tempat kerja. Selain itu, penelitian ini juga menyedilki efek mediasi dari efikasi diri dan iklim tempat kerja terhadap kinerja pekerjaan dan kepatuhan keselamatan dengan fokus pada UKM di Karachi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa *Ethical Leadership* berpengaruh positif terhadap *Efikasi Diri*.

5. Febriyanti & Nugroho (2023)

Penelitian yang dilakukan oleh Febriyanti & Nugroho (2023) dengan judul “*The Influence of Ethical Leadership on Innovation Work Behavior with LMX and Efikasi Diri as Mediation Variables*” yang memiliki tujuan untuk menganalisis pengaruh *Ethical Leadership* terhadap *Innovation Work Behavior* dengan LMX dan *Efikasi Diri* sebagai variabel mediasi yang menjadikan pegawai kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil kota Surakarta dan Kantor Badan Perencanaan, Penelitian, dan Pengembangan Daerah (BAPPELBANGDA) sebagai subjek penelitian.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa *Ethical Leadership* berpengaruh positif terhadap *Efikasi Diri*.

Table 2.3
Pengaruh *Ethical Leadership* terhadap Efikasi Diri

No	Peneliti/Judul Penelitian/Objek Penelitian	Metode & Alat Analisis/Variabel Penelitian	Hasil
1.	Ashfaq et al. (2021) <i>Impact of Ethical Leadership on Employee Engagement: Role of Efikasi Diri and Organizational Commitment</i> 211 karyawan organisasi sektor swasta di Pakistan	<i>Macro Process</i> <i>Ethical Leadership:</i> (Brown et al., 2006) <i>Efikasi Diri:</i> (Yousaf et al., 2019)	<i>Ethical Leadership</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Efikasi Diri</i>
2.	Uppathampracha & Liu (2022) <i>Leading for Innovation: Efikasi Diri and Work Engagement as Sequential Mediation Relating Ethical Leadership and Innovative Work Behavior</i> 441 pegawai bank di Thailand	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> <i>Ethical Leadership:</i> (Brown et al., 2004) <i>Efikasi Diri:</i> (Chen et al., 2001)	<i>Ethical Leadership</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Efikasi Diri</i>
3.	Hunik et al. (2021) <i>Linking Leaders' Political Skill and Ethical Leadership to Organizational</i>	<i>Cross-Sectional Survey</i> <i>Ethical Leadership:</i> (Brown et al., 2005) <i>Efikasi Diri:</i>	<i>Ethical Leadership</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Efikasi Diri</i>

	<i>Citizenship Behavior: The Roles of Efikasi Diri, Respect, and Leader-Member Exchange</i> Kantor pemerintah di Klaten	(Spreitzer 1995)	
4	Qabool et al. (2021) <i>Consequences of Ethical Leadership with the Mediating Role of Efikasi Diri and Workplace Climate</i> UKM di Karachi	<i>Partial Least Squares (PLS)</i> <i>Ethical Leadership:</i> (Brown et al., 2005) <i>Efikasi Diri:</i> (Den-Hartog & De Hoogh, 2009)	<i>Ethical Leadership</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Efikasi Diri</i>
5	Febriyanti & Nugroho (2023) <i>The Influence of Ethical Leadership on Innovation Work Behavior with LMX and Efikasi Diri as Mediation Variables</i> 140 pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil kota Surakarta	SmartPLS <i>Ethical Leadership:</i> (Wen et al., 2021) <i>Efikasi Diri:</i> (Zhou et al., 2021)	<i>Ethical Leadership</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Efikasi Diri</i>

Sumber: Data primer diolah, tahun 2024

2.1.4 Pengaruh *Innovative Work Behavior* berpengaruh positif terhadap *Efikasi Diri*

1. Uppathampracha & Liu (2022)

Penelitian yang dilakukan oleh Uppathampracha & Liu (2022) dengan judul “*Leading for Innovation: Efikasi Diri and Work Engagement as Sequential Mediation Relating Ethical Leadership and Innovative Work Behavior*” menggunakan 441 pegawai bank di Thailand sebagai sampel penelitian. Penelitian ini memiliki tujuan untuk menyelidiki hubungan antara *Ethical Leadership* dan *Innovative Work Behavior* dengan menguji peran *Efikasi Diri* sebagai faktor mediasi dan mediasi berurutan dari *Efikasi Diri* dan *Work Engagement*. Hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa *Innovative Work Behavior* berpengaruh positif terhadap *Efikasi Diri*.

2. Xiang *et al.* (2023)

Penelitian yang dilakukan oleh Xiang *et al.* (2023) dengan judul “*Relationship among Clinical Practice Environment, Creative Efikasi Diri, Achievement Motivation, and Innovative Behavior in Nursing Students: A Cross-Sectional Study*” dengan menggunakan 588 Mahasiswa sebagai sampel bertujuan untuk mengetahui pengaruh *innovative work behavior* terhadap *Efikasi Diri*. Hasil yang didapatkan dari penelitian ini menjelaskan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan dari *innovative work behavior* terhadap efikasi diri.

3. Ardini & Etikariena (2021)

Penelitian yang dilakukan oleh Ardini & Etikariena (2021) dengan judul “*Learning Activities and Innovative Work Behavior during Pandemic Mediated by Innovative Self-Efficacy*” dengan menggunakan 165 responden memberikan hasil bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan dari *innovative work behavior* terhadap efikasi diri.

4. Javed *et al.* (2021)

Penelitian yang dilakukan oleh Javed *et al.* (2021) dengan judul “Impact of Inclusive Leadership on Innovative Work Behavior: The Role of Creative Self-Efficacy” yang melibatkan 220 responden dari Pakistan memberikan hasil bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan dari *innovative work behavior* terhadap efikasi diri.

5. Ramadhan & Anggarani (2022)

Penelitian yang dilakukan oleh Ramadhan & Anggarani (2022) dengan judul “*Pengaruh Locus of Control dan Perilaku Inovatif terhadap Work Engagement melalui Self-Efficacy*” yang melibatkan 150 responden dari PT Garuda Maintenance Facility Aero Asia Cengkareng memberikan hasil bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan dari *innovative work behavior* terhadap efikasi diri.

Table 2.4
Pengaruh *Innovative Work Behavior* terhadap Efikasi Diri

No	Peneliti/Judul Penelitian/Objek Penelitian	Metode & Alat Analisis/Variabel Penelitian	Hasil
1.	Uppathampracha & Liu (2022) <i>Leading for Innovation: Efikasi Diri and Work Engagement as Sequential Mediation Relating Ethical Leadership and Innovative Work Behavior</i> 441 pegawai bank di Thailand	<i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) <i>Innovative Work Behavior:</i> (De Jong & Den Hartog, 2010) <i>Efikasi Diri:</i> (Chen <i>et al.</i>, 2001)	<i>Innovative Work Behavior</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Efikasi Diri</i>
2.	Xiang <i>et al.</i> (2023) <i>Relationship among Clinical Practice Environment, Creative Efikasi Diri, Achievement Motivation, and Innovative Behavior in Nursing Students: A Cross-Sectional Study</i> 588 Mahasiswa	SPSS <i>Innovative Work Behavior:</i> (Bao <i>et al.</i>, 2012) <i>Efikasi Diri:</i> (Carmeli & Schaubroeck, 2007)	<i>Innovative Work Behavior</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Efikasi Diri</i>
3	Ardini & Etikariena (2021) <i>Learning Activities and Innovative Work Behavior during Pandemic Mediated by Innovative Self-Efficacy</i> 165 responden	SPSS <i>Innovative Work Behavior:</i> (Scott & Bruce, 1994) <i>Efikasi Diri:</i> (Bandura, 1997)	<i>Innovative Work Behavior</i> berpengaruh signifikan terhadap efikasi diri

4	Javed et al. (2021) <i>Impact of Inclusive Leadership on Innovative Work Behavior: The Role of Creative Self-Efficacy</i> 220 responden Pakistan	SPSS Innovative Work Behavior: (Janssen, 2000) Efikasi Diri: (Tierney & Farmer, 2002)	<i>Innovative Work Behavior</i> berpengaruh signifikan terhadap efikasi diri
5	Ramadhan & Anggarani (2022) <i>Pengaruh Locus of Control dan Perilaku Inovatif terhadap Work Engagement melalui Self-Efficacy</i> 150 responden	SEM-PLS Innovative Work Behavior: (Jong & Hartog, 2019) Efikasi Diri: (Bandura, 2017)	<i>Innovative Work Behavior</i> berpengaruh signifikan terhadap efikasi diri

Sumber: Data primer diolah, tahun 2024

2.1.5 Pengaruh Efikasi Diri berpengaruh positif terhadap *Work Engagement*

1. Ibrahim et al. (2019)

Penelitian Ibrahim et al. (2019) yang berjudul “*The Effects of Supervisor Support and Efikasi Diri on Call Center Employees’ Work Engagement and Quitting Intentions*” dengan sampel sebanyak 177 karyawan call center di Malaysia memiliki tujuan untuk menyelidiki *Work Engagement* sebagai mediator dampak *Supervisor Support* dan *Efikasi Diri*. Penelitian ini memberikan hasil bawah berpengaruh *Efikasi Diri* positif terhadap *Work Engagement*.

2. Uppathampracha & Liu (2022)

Penelitian yang dilakukan oleh Uppathampracha & Liu (2022) dengan judul “*Leading for Innovation: Efikasi Diri and Work Engagement as Sequential Mediation Relating Ethical Leadership and Innovative Work Behavior*” menggunakan 441 pegawai bank di Thailand sebagai sampel penelitian. Penelitian ini memiliki tujuan untuk menyelidiki hubungan antara *Ethical Leadership* dan *Innovative Work Behavior* dengan menguji peran efikasi diri sebagai faktor mediasi dan mediasi berurutan dari efikasi diri dan *Work Engagement*. Hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa *Efikasi Diri* berpengaruh positif terhadap *work engagement*.

3. Wiyanto *et al.* (2024)

Penelitian yang dilakukan oleh Wijayanto *et al.* (2024) dengan judul “*Efikasi Diri, Career Development, and Work Engagement on Employee Performance: Evidence from Aviation Sector Organizations*” yang melibatkan 148 responden di UPBU Papua. Hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa efikasi diri berpengaruh positif terhadap *Work Engagement*.

4. Mardiana & Wijowo (2022)

Penelitian yang dilakukan oleh Mardiana & Wijowo (2022) dengan judul “*Hubungan Efikasi Diri dengan Work Engagement pada Karyawan Pusat Pengembangan Anak (YCI) Selama Masa Pandemi Covid-19*” yang memiliki tujuan untuk mengetahui hubungan antara efikasi diri dan *Work Engagement* pada karyawan di pusat pengembangan anak di Semarang.

Hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa efikasi diri berpengaruh positif terhadap *Work Engagement*.

5. Putri & Frianto (2022)

Penelitian oleh Putri & Frianto (2022) dengan judul “*Pengaruh Efikasi Diri terhadap Job Satisfaction melalui Work Engagement pada Karyawan*” yang melakukan penelitian di PT Pelayaran Nasional Indonesia (Persero) menyimpulkan bahwa bahwa efikasi diri berpengaruh positif terhadap *work engagement*.

Table 2.5
Pengaruh Efikasi Diri terhadap *Work Engagement*

No	Peneliti/Judul Penelitian/Objek Penelitian	Metode & Alat Analisis/Variabel Penelitian	Hasil
1.	Ibrahim <i>et al.</i> (2019) <i>The Effects of Supervisor Support and Efikasi Diri on Call Center Employees' Work Engagement and Quitting Intentions</i> 177 karyawan call center di Malaysia	LISREL Work Engagement: (Schaufeli <i>et al.</i> , 2006) Efikasi Diri: (Chen <i>et al.</i> , 2001)	<i>Efikasi Diri</i> berpengaruh positif terhadap <i>Work Engagement</i>
2.	Uppathampracha & Liu (2022) <i>Leading for Innovation: Efikasi Diri and Work Engagement as Sequential Mediation Relating Ethical</i>	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> Work Engagement: (Schaufeli <i>et al.</i> , 2002) Efikasi Diri: (Chen <i>et al.</i> , 2001)	<i>Efikasi Diri</i> berpengaruh positif terhadap <i>Work Engagement</i>

	<i>Leadership and Innovative Work Behavior</i> 441 pegawai bank di Thailand		
3	Wijayanto et al. (2024) <i>Efikasi Diri, Career Development, and Work Engagement on Employee Performance: Evidence from Aviation Sector Organizations</i> 148 responden di UPBU Papua	SEM-PLS Work Engagement: (Schaufeli et al., 2002) Efikasi Diri: (Bandura, 2005); Sherer et al. (1982)	<i>Efikasi Diri berpengaruh positif terhadap Work Engagement</i>
4	Mardiana & Wijowo (2022) <i>Hubungan Efikasi Diri dengan Work Engagement pada Karyawan Pusat Pengembangan Anak (YCI) Selama Masa Pandemi Covid-19</i> Pegawai di PPA Semarang	SPSS Work Engagement: (Bakker & Leiter, 2010) Efikasi Diri: (Bandura, 1995)	<i>Efikasi Diri berpengaruh positif terhadap Work Engagement</i>
5	Putri & Frianto (2022) <i>Pengaruh Efikasi Diri terhadap Job Satisfaction melalui Work Engagement pada Karyawan</i> Pegawai Persero	SEM Work Engagement: (Ngo & Hui, 2017) Efikasi Diri: (Schaufeli, 2016)	<i>Efikasi Diri berpengaruh positif terhadap Work Engagement</i>

Sumber: Data primer diolah, tahun 2024

2.1.6 Pengaruh Efikasi Diri dapat memediasi pengaruh *Ethical Leadership* terhadap *Work Engagement*

1. Wibawa & Takashi (2021)

Penelitian yang dilakukan oleh Wibawa & Takashi (2021) dengan judul “*The Effect of Ethical Leadership on Work Engagement and Workaholism: Examining Efikasi Diri as a Moderator*” yang melibatkan 80 mahasiswa salah satu Universitas di Indonesia memiliki tujuan untuk menyelidiki bagaimana *Ethical Leadership* dapat mempengaruhi *Work Engagement* dan *Workaholism* melalui *Efikasi Diri*. Hasil yang di dapat yaitu *Efikasi Diri* tidak memoderasi hubungan antara *Ethical Leadership* dan *Work Engagement*.

Table 2.6
Pengaruh Efikasi Diri memediasi *Ethical Leadership*
terhadap *Work Engagement*

No	Peneliti/Judul Penelitian/Objek Penelitian	Metode & Alat Analisis/Variabel Penelitian	Hasil
1.	Wibawa & Takashi (2021) <i>The Effect of Ethical Leadership on Work Engagement and Workaholism: Examining Efikasi Diri as a Moderator</i> 80 mahasiswa di salah satu Universitas di Indonesia	SPSS <i>Ethical Leadership:</i> (Brown <i>et al.</i> , 2005) <i>Work Engagement:</i> (Achaufeli <i>et al.</i> , 2008) <i>Efikasi Diri:</i> Chen <i>et al.</i> (2001)	<i>Ethical Leadership</i> berpengaruh negatif terhadap <i>Work Engagement</i> yang dipengaruhi oleh <i>Efikasi Diri</i>

2.1.7 Pengaruh Efikasi Diri dapat memediasi pengaruh *Innovative Work Behavior* terhadap *Work Engagement*

1. Zhang & Wang (2022)

Penelitian yang berjudul “*Organizational Identification and Employees’ Innovative Behavior: The Mediating Role of Work Engagement and the Moderating Role of Creative Efikasi Diri*” yang dilakukan oleh Zhang & Wang (2022) bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Organizational Identification* terhadap *Innovative Work Behavior* dengan peran mediasi *Work Engagement* dan peran moderasi *Creative Efikasi Diri*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Innovative Work Behavior* berpengaruh negatif terhadap *Work Engagement* yang dipengaruhi oleh *Efikasi Diri*.

2. Jayapradesta & Firdausy (2024)

Penelitian yang dilakukan oleh Jayapradesta & Firdausy (2024) dengan judul “*Pengaruh Organizational Identification terhadap Employees Innovative Work Behavior melalui Employee Engagement sebagai Variabel Mediasi dan Creative Efikasi Diri sebagai Variabel Moderasi pada Karyawan Start Up di Jakarta*” memiliki tujuan untuk melihat pengaruh *Organizational Identification* terhadap *Employees Innovative Work Behavior* melalui *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi dan *Creative Efikasi Diri* sebagai variabel moderasi pada karyawan *start up* di Jakarta. Penelitian ini menyimpulkan bahwa *Creative Efikasi Diri*

memediasi pengaruh *Innovative Work Behavior* terhadap *Employee Engagement*

Table 2.7
Pengaruh Efikasi Diri memediasi *Innovative Work Behavior* terhadap *Work Engagement*

No	Peneliti/Judul Penelitian/Objek Penelitian	Metode & Alat Analisis/Variabel Penelitian	Hasil
1.	Zhang & Wang (2022) <i>Organizational Identification and Employees' Innovative Behavior: The Mediating Role of Work Engagement and the Moderating Role of Creative Efikasi Diri</i> 289 karyawan di Tiongkok	SPSS <i>Innovative Work Behavior:</i> (Zhang <i>et al.</i> , 2016) <i>Work Engagement:</i> (Schaufeli <i>et al.</i> , 2006) <i>Efikasi Diri:</i> (Carmeli & Schaubroeck, 2007)	<i>Innovative Work Behavior</i> berpengaruh negatif terhadap <i>Work Engagement</i> yang dipengaruhi oleh <i>Efikasi Diri</i>
2	Jayapradesta & Firdausy (2024) <i>Pengaruh Organizational Identification terhadap Employees Innovative Work Behavior melalui Employee Engagement sebagai Variabel Mediasi dan Creative Efikasi Diri sebagai Variabel Moderasi pada Karyawan Start Up di Jakarta</i> 92 pegawai di <i>start up</i>	PLS-SEM <i>Innovative Work Behavior:</i> (Zhang <i>et al.</i> , 2016) <i>Work Engagement:</i> (Schaufeli <i>et al.</i> , 2006) <i>Efikasi Diri:</i> (Carmeli & Schaubroeck, 2007)	<i>Creative Efikasi Diri</i> memediasi pengaruh <i>Innovative Work Behavior</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>

Sumber: Data primer diolah, tahun 2024

Table 2.8**Teori Rujukan *Ethical Leadership***

No	Jurnal	Teori	Teori yang dipakai
1.	Asif <i>et al.</i> (2019)	Brown <i>et al.</i> (2015)	Brown <i>et al.</i> (2005)
2.	Zheng & Xu (2020)	Zheng <i>et al.</i> (2000)	
3.	Jia <i>et al.</i> (2022)	Asif <i>et al.</i> (2019)	
4.	Wibawa <i>et al.</i> (2021)	Brown <i>et al.</i> (2005)	
5.	Liu <i>et al.</i> (2023)	Brown <i>et al.</i> (2006)	
6.	Ashfaq <i>et al.</i> (2021)	Brown <i>et al.</i> (2006)	
7.	Uppathampracha & Liu (2022)	Brown <i>et al.</i> (2004)	
8.	Hunik <i>et al.</i> (2021)	Brown <i>et al.</i> (2005)	
9.	Qabool <i>et al.</i> (2021)	Brown <i>et al.</i> (2005)	
10.	Febriyanti & Nugroho (2023)	Wen <i>et al.</i> (2021)	
11.	Wibawa & Takashi (2021)	Brown <i>et al.</i> (2005)	

Sumber: Data primer diolah, tahun 2024

Pada penelitian ini, nantinya penulis menggunakan teori dari Brown *et al.* (2005) yang akan digunakan dengan indikatornya antara lain *integrity, humility, empathy, personal growth, fairness & justice, empowerment*. Alasan untuk memilih Brown *et al.* (2005) untuk digunakan sebagai teori pada penelitian ini adalah karena pada penelitian terdahulu telah banyak dijadikan sebagai acuan dan item yang dibahas juga mampu merepresentasikan keadaan di lapangan.

Table 2.9**Teori Rujukan *Innovative Work Behavior***

No	Jurnal	Teori	Teori yang dipakai
1.	Afsar <i>et al.</i> (2020)	Jong & Hartog (2010)	Scott & Bruce (1994)
2.	Jia <i>et al.</i> (2022)	Zhou <i>et al.</i> (2020)	
3.	Koroglu & Ozmen (2022)	Scott & Bruce (1994)	
4.	Liu <i>et al.</i> (2023)	Scott & Bruce (1994)	
5.	Uppathampracha & Liu (2022)	Jong & Hartog (2010)	
6.	Xiang <i>et al.</i> (2023)	Bao <i>et al.</i> (2012)	
7.	Ardini & Etikariena (2021)	Scott & Bruce (1994)	
8.	Javed <i>et al.</i> (2021)	Janssen (2000)	
9.	Zhang & Wang (2022)	Zhang <i>et al.</i> (2016)	
10.	Jayapradesta & Firdausy (2024)	Zhang <i>et al.</i> (2016)	

Sumber: Data primer diolah, tahun 2024

Pada penelitian ini, nantinya penulis menggunakan teori dari Scott & Bruce (1994) yang akan digunakan karena teori ini banyak digunakan pada penelitian sebelumnya dengan indikatornya antara lain *idea generation*, *idea promotion*, *idea realization*.

Table 2.10
Teori Rujukan *Work Engagement*

No	Jurnal	Teori	Teori yang dipakai
1.	Asif <i>et al.</i> (2019)	Schaufeli <i>et al.</i> (2006)	Schaufeli <i>et al.</i> (2006)
2	Zeng & Xu (2020)	Kanungo (1982)	
3.	Jia <i>et al.</i> (2022)	Rasool <i>et al.</i> (2021)	
4.	Wibawa <i>et al.</i> (2021)	Schaufeli <i>et al.</i> (2008)	
5.	Liu <i>et al.</i> (2023)	Schaufeli <i>et al.</i> (2006)	
6.	Afsar <i>et al.</i> (2020)	Schaufeli <i>et al.</i> (2006)	
7.	Koroglu & Ozmen (2022)	Utrecht	
8.	Ibrahim <i>et al.</i> (2019)	Schaufeli <i>et al.</i> (2006)	
9.	Uppathampracha & Liu (2022)	Schaufeli <i>et al.</i> (2006)	
10.	Wijayanto <i>et al.</i> (2024)	Schaufeli <i>et al.</i> (2002)	
11.	Mardiana & Wijowo (2022)	Bakker & Leiter (2010)	
12.	Putri & Frianto (2022)	Ngo & Hui (2017)	
13.	Wibawa & Takashi (2021)	Schaufeli <i>et al.</i> (2008)	
14.	Zhang & Wang (2022)	Schaufeli <i>et al.</i> (2006)	
15.	Jayapradesta & Firdausy (2024)	Schaufeli <i>et al.</i> (2006)	

Sumber: Data primer diolah, tahun 2024

Pada penelitian ini, nantinya penulis menggunakan teori dari Schaufeli *et al.* (2006) karena pada penelitian terdahulu banyak menggunakan teori yang terkait dan teori ini membantu untuk memahami fenomena yang sedang diteliti dengan indikatornya antara lain *vigor*, *dedication*, *absorption*.

Table 2.11

Teori Rujukan Efikasi Diri

No	Jurnal	Teori	Teori yang dipakai
1.	Ashfaq <i>et al.</i> (2021)	Yousaf <i>et al.</i> (2019)	Chen <i>et al.</i> (2001)
2	Uppathampracha & Liu (2022)	Chen <i>et al.</i> (2001)	
3.	Hunik <i>et al.</i> (2021)	Spreitzer (1995)	
4.	Qabool <i>et al.</i> (2021)	Hartog & Hoogh (2009)	
5.	Febriyanti & Nugroho (2023)	Zhou <i>et al.</i> (2021)	
6.	Xiang <i>et al.</i> (2023)	Carmeli & Schaubroeck (2007)	
7.	Ardini & Etikariena (2021)	Bandura (1997)	
8.	Javed <i>et al.</i> (2021)	Tierney & Farmer (2002)	
9.	Ibrahim <i>et al.</i> (2019)	Chen <i>et al.</i> (2001)	
10.	Wijayanto <i>et al.</i> (2024)	Bandura (2005)	
11.	Mardiana & Wijowo (2022)	Bandura (1995)	
12.	Putri & Frianto (2022)	Chen <i>et al.</i> (2001)	
13.	Wibawa & Takashi (2021)	Chen <i>et al.</i> (2001)	
14.	Zhang & Wang (2022)	Carmeli & Schaubroeck (2007)	
15.	Jayapradesta & Firdausy (2024)	Carmeli & Schaubroeck (2007)	

Sumber: Data primer diolah, tahun 2024

Pada penelitian ini, nantinya penulis menggunakan teori dari Chen *et al.* (2001) yang akan digunakan karena item pada teori ini dapat

merepresentasikan keadaan yang sebenarnya di lapangan dengan indikatornya antara lain *magnitude, strength, generality*.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 *Work Engagement*

1. Pengertian *Work Engagement*

Menurut Schaufeli *et al.* (2002) *work engagement* atau keterikatan kerja dinyatakan sebagai keadaan pikiran yang menyenangkan, memuaskan, dan memotivasi yang ditandai dengan kekuatan, dedikasi, dan penyerapan mengenai pekerjaan mereka.

Selain itu, menurut Robbins & Judge (2016) menjelaskan bahwa *work engagement* merupakan karyawan yang dapat berpartisipasi secara aktif dalam perusahaan dan menganggap bahwa pekerjaan merupakan salah satu hal yang penting dalam hidup dan harga dirinya.

Saks (2006) menjelaskan bahwa *work engagement* mengacu pada keterikatan, kepuasan serta antusiasme karyawan dalam bekerja yang telah berkembang dari berbagai konsep.

Federman (2009) juga menjelaskan *work engagement* karyawan adalah derajat dimana seorang karyawan mampu untuk berkomitmen pada suatu organisasi yang ditentukan dengan bagaimana mereka bekerja dan lama masa bekerja.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa *work engagement* merupakan perilaku karyawan ketika mengekspresikan dirinya saat bekerja baik secara fisik, kognitif, afektif maupun emosional. Karyawan akan menemukan arti dan semangat dalam bekerja demi mencapai visi dan misi perusahaan sehingga ia akan mengupayakan segala waktu dan energi yang dimiliki.

2. Karakteristik

Karyawan yang memiliki *work engagement* dalam suatu perusahaan memiliki beberapa karakteristik menurut Schaufeli (2002), yaitu:

- a. Fokus dalam menyelesaikan pekerjaan saat ini dan yang akan datang.
- b. Menyadari bahwa ia merupakan bagian dari tim dan lebih besar dari dirinya sendiri.
- c. Mampu dan tidak merasa tertekan dalam menemukan gagasan ketika bekerja.
- d. Mampu bekerja untuk melakukan adanya perubahan dengan mendekati tantangan dan bersikap dewasa.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Work Engagement*

Bakker & Leither (2007) menjelaskan bahwa terdapat 3 faktor yang menjadi penyebab utama *work engagement*, yaitu:

- a. *Job Resources*

Merupakan sesuatu yang merujuk pada aspek fisik, sosial, maupun organisasional dalam suatu pekerjaan yang memungkinkan karyawan mampu untuk mengurangi tuntutan pekerjaan yang dapat menguras fisik maupun psikologisnya.

b. *Salience of Job Resources*

Merupakan cara seorang karyawan dalam memanfaatkan sumber daya pekerjaan ketika mereka sedang dihadapkan pada tuntutan pekerjaan yang tinggi.

c. *Personal Resources*

Merupakan evaluasi diri karyawan secara positif yang mengacu pada kemampuannya dalam mengontrol serta mempengaruhi keberhasilan lingkungan sekitar. Karyawan yang merasa terlibat akan memiliki karakteristik yang berbeda dengan karyawan lainnya sehingga itu menjadi salah satu karakteristik pribadi karyawan tersebut.

Schaufeli *et al.* (2002) menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki *work engagement* yang cukup tinggi akan mendemonstrasikan tiga perilaku umum, seperti:

a. *Say*

Dengan cara karyawan konsisten membicarakan hal-hal positif terkait dengan perusahaan, rekan kerja, calon karyawan dan *customer* (pelanggan).

b. *Stay*

Karyawan memiliki harapan untuk tetap menjadi bagian dari perusahaan tempat bekerja dibandingkan memikirkan kesempatan bekerja di tempat lain.

c. *Strive*

Meluangkan waktu, tenaga, dan inisiatif untuk ikut berkontribusi dalam kesuksesan suatu bisnis.

Menurut Kahn (1990) terdapat tiga aspek utama dalam *work engagement*, yaitu:

a. *Physically Engage*

Merupakan kegiatan ketika seorang karyawan merasa terlibat secara fisik dengan pekerjaan yang dilakukannya.

b. *Emotionally Engage*

Merupakan keterikatan emosional seorang karyawan dengan pekerjaan yang dilakukannya dan hubungannya dengan orang lain di lingkungan kerja tersebut.

c. *Cognitively Engage*

Merupakan jenis keterikatan kognitif antara karyawan dengan pekerjaan yang mencakup pikira-pikiran yang berkaitan dengan seluruh pekerjaan mereka.

4. Dimensi

Berikut merupakan dimensi dari *work engagement* menurut Schaufeli *et al.* (2002):

a. *Vigor*

Ditandai dengan tingkat energi yang tinggi dan ketahanan mental saat bekerja, kemauan untuk menginvestasikan usaha pada diri sendiri dan tetap gigih meskipun menghadapi kesulitan.

b. *Dedication*

Ditandai dengan identifikasi psikologis dengan pekerjaan seperti antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan.

c. *Absorption*

Ditandai dengan konsentrasi penuh dan keterikatan penuh pada pekerjaan, dimana waktu berlalu dengan cepat dan seseorang mengalami kesulitan untuk melepaskan diri dari pekerjaan tersebut.

2.2.2 *Ethical Leadership*

1. Pengertian *Ethical Leadership*

Kepemimpinan merupakan salah satu komponen penting dalam organisasi manapun. Menurut Brown *et al.* (2005) *Ethical Leadership* merupakan perilaku yang secara normatif dilakukan melalui tindakan

pribadi dan hubungan interpersonal melalui komunikasi dua arah. Pemimpin etis merupakan pemimpin yang mencontohkan perilaku yang dianggap sesuai secara normatif oleh pengikutnya seperti kejujuran, dapat dipercaya, adil, dan peduli yang menjadikan pemimpin sebagai panutan yang sah.

De Jong & Hartog (2010) menjelaskan bahwa *ethical leadership* merupakan kombinasi perilaku gaya kepemimpinan yang dijadikan sebagai panutan dari perilaku dan tindakannya yang memiliki pengaruh secara langsung pada kejujuran dan kasih sayang.

Avey *et al.* (2012) berpendapat bahwa *ethical leadership* berbicara tentang perlunya suatu organisasi untuk memahami bagaimana hasil yang diinginkan dapat dicapai sembari mempertahankan standar tertentu.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa *ethical leadership* memiliki tanggung jawab dalam menghadapi konflik diantara karyawan serta mencontohkan perilaku yang benar. Pemimpin etis juga memandu dalam pengambilan keputusan yang etis demi kepentingan organisasi serta mempertimbangkan nilai-nilai sesuai norma yang berlaku dalam proses pengambilan keputusan maupun tindakan.

2. Karakteristik

Brown *et al.* (2005) menjelaskan bahwa pada dasarnya, pemimpin yang etis akan berperilaku seperti individu yang bermoral.

Aspek moral ini mengacu pada ciri-ciri yang didasarkan pada kredibilitas, kejujuran, dan integritasnya. Sebaliknya, fungsi pemimpin etis sebagai pengawas moral mencakup pengambilan keputusan yang rasional dan dapat berkomunikasi dua arah serta menjaga kesejahteraan karyawan.

3. Dimensi

Brown *et al.* (2005) menjabarkan beberapa dimensi pengukuran *ethical leadership*, yaitu sebagai berikut:

a. *Integrity* (Integritas)

Melakukan tindakan dengan cara yang konsisten dengan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi.

b. *Humility* (Kerendahan Hati)

Menghindari symbol status dan hak-hak istimewa serta mengakui keterbatasan dan kesalahan.

c. *Empathy* (Empati)

Mendorong untuk menerima keberagaman dan mendorong sifat memaafkan pada konflik yang merusak.

d. *Personal Growth* (Pengembangan Diri)

Memberikan fasilitas pengembangan kepercayaan diri individu dan *skill* meskipun bukan untuk pekerjaan saat ini dan memberikan *mentoring* serta *coaching* bila diperlukan.

e. *Fairness and Justice* (Keadilan)

Mendorong dan mendukung perlakuan yang adil.

f. *Empowerment* (Pemberdayaan)

Memberikan jumlah yang tepat dari otonomi dan keleluasaan untuk karyawan, konsultasi dengan karyawan tentang keputusan yang akan mempengaruhi karyawan.

2.2.3 *Innovative Work Behavior*

1. Pengertian

Menurut Scott & Bruce (1994) menjelaskan bahwa *innovative work behavior* mengacu pada serangkaian perilaku dimana karyawan mencari dan menemukan peluang serta solusi baru di tempat kerja dan berupaya menerapkannya, seperti secara aktif mencari dan menemukan peluang atau pengaturan baru, membuat pengaturan, menghasilkan ide-ide, dan lainnya.

Innovative work behavior tidak hanya berhenti pada ide-ide saja, namun berlanjut pada tahapan pengimplementasian akan ide-ide tersebut (De Jong & Hartog, 2010).

Innovative work behavior didefinisikan sebagai penciptaan, pengenalan, serta penerapan ide atau gagasan baru dalam pekerjaan, kelompok atau organisasi untuk meningkatkan kinerja individu, kelompok atau organisasi (Janssen, 2000).

Innovative work behavior sebagai serangkaian tindakan individu yang berkontribusi pada munculnya, pengenalan, serta manfaat bagi seluruh organisasi. Hal ini meliputi pengembangan ide atau teknologi,

perubahan prosedur untuk meningkatkan hubungan kerja, atau penerapan ide-ide dan teknologi baru secara signifikan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses kerja (Kleses & Street, 2001).

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa *innovative work behavior* merupakan tindakan seseorang dalam menciptakan ide-ide baru, produk, solusi dan teknologi untuk mencari dukungan serta menerapkannya dalam pekerjaan.

2. Faktor yang Memengaruhi

Srirahayu *et al.*, (2023) menjelaskan bahwa terdapat 3 faktor yang dapat memengaruhi *innovative work behavior*, yaitu:

a. Faktor Pribadi

Faktor pribadi merupakan faktor yang berasal dari dalam diri seseorang meliputi sikap, insting, keterampilan dan sistem kognitif yang membentuk diri. Faktor personal yang dapat memengaruhi perilaku kerja yang baik di organisasi yaitu kompetensi personal, karakteristik personal, sifat personal, psikologis, kesejahteraan, motivasi, komitmen, dan pekerjaan yang tertanam.

b. Faktor Organisasi

Faktor organisasi berasal dari lingkungan organisasi yang meliputi tuntutan tugas, tuntutan peran, tuntutan interpersonal, dan struktur organisasi. Faktor organisasi yang dapat

memengaruhi *innovative work behavior* yaitu perilaku organisasi, budaya organisasi, iklim, dan manajemen.

c. Faktor Eksternal

Faktor eksternal yang dapat memengaruhi secara tidak langsung yaitu keluarga serta dukungan sosial. Dukungan sosial dapat mengimbangi kondisi kerja yang tidak teratur seperti beban kerja berlebih dan jam kerja yang tidak teratur sehingga menimbulkan masalah dalam mengelola kebutuhan keluarga.

3. Indikator

Scott & Bruce (1994) menjelaskan bahwa terdapat beberapa indikator yang terkait dengan *innovative work behavior*, diantaranya yaitu:

a. *Idea Generation*

Proses individu memproduksi ide dalam bentuk apapun untuk menyelesaikan permasalahan atau ketidakpastian yang muncul dalam pekerjaan.

b. *Idea Promotion*

Proses individu untuk terlibat dalam kegiatan untuk membangun koalisi pendukung yang akan memberikan kekuatan.

c. *Idea Realization*

Proses individu dapat menerapkan ide ke dalam peran kerja, kelompok atau organisasi.

De Jong & Hartong (2010) menjelaskan beberapa aspek mengenai *innovative work behavior*, antara lain:

d. *Opportunity Exploration*

Mengacu pada proses dalam memberikan pemahaman terkait dengan suatu permasalahan serta kebutuhan dalam pekerjaan yang sedang dilakukan. Hasil yang didapatkan nantinya ialah terciptanya perubahan dan adanya perbaikan.

e. *Idea Generation*

Mengacu pada kemampuan dalam membangun cara baru dalam menghadapi tugas penting untuk menghasilkan perbaikan sehingga diharapkan adanya kesenjangan dari sudut pandang yang berbeda.

f. *Championing*

Mengacu pada perilaku untuk mencari dukungan dalam mengimplementasikan ide baru, bernegosiasi serta mempengaruhi anggota lainnya.

g. *Application*

Mengacu pada ide yang pada akhirnya mendapat dukungan untuk diimplementasikan serta diterapkan.

2.2.4 Efikasi diri

1. Pengertian

Menurut Chen *et al.* (2001) efikasi diri merupakan kemampuan seseorang akan beberapa hal penting terkait pekerjaan. Selain itu, menurut Bandura (1997) mendefinisikan efikasi diri sebagai kepercayaan orang terhadap kemampuannya untuk mengatur serta memecahkan masalah terkait dengan tugas.

Selanjutnya menurut Feist (2010) mendefinisikan efikasi diri adalah keyakinan diri untuk mengetahui kemampuannya sehingga dapat melakukan suatu bentuk kontrol terhadap manfaat orang itu sendiri dan kejadian dalam lingkungan sekitarnya.

Kemudian, menurut Alwisol (2014) menyebutkan bahwa efikasi diri merupakan penilaian terhadap diri sendiri, seberapa baik atau buruk tindakan yang telah dilakukan dan bisa tidaknya seseorang mengerjakannya sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Namun, menurut Baron & Byrne (2003) mengemukakan bahwa efikasi diri merujuk pada keyakinan individu bahwa ia akan mampu mengerjakan tugas, mencapai suatu tujuan, atau mengetahui sebuah hambatan.

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa efikasi diri akan menentukan jenis perilaku seseorang akan seberapa keras usaha yang dilakukan untuk mengatasi persoalan atau menyeleksi tugas dan berapa lama ia membutuhkan waktu untuk menghadapi hambatan-hambatan yang terjadi.

2. Karakteristik

Berikut merupakan karakteristik efikasi diri menurut Bandura (1997), yaitu:

a. *Cognitive Processes*

Karyawan yang memiliki rasa efikasi diri yang tinggi akan memvisualkan scenario yang nantinya akan memberikan panduan positif untuk kinerja. Sebagian besar tingkah laku seorang karyawan dibentuk dalam pikirannya.

b. *Motivational Processes*

Umumnya motivasi dihasilkan secara kognitif, dimana orang akan memotivasi diri mereka melalui Latihan pemikiran ke masa depan. Mereka akan membentuk keyakinan akan diri tentang apa yang dapat mereka lakukan, serta menentukan tujuan untuk diri sendiri dan meencanakan segala tindakan untuk masa depan.

c. *Affective Processes*

Mereka yang dapat mengelola dan mengontrol potensi ancaman memiliki tingkat kecemasan yang rendah. Sebaliknya, mereka yang tidak dapat mengelola potensi ancaman memiliki tingkat kecemasan yang tinggi yang dapat memandang lingkungan penuh dengan bahaya serta mengkhawatirkan hal-hal yang belum tentu terjadi.

d. *Selection Processes*

Efikasi diri dapat mempengaruhi dalam hal pemilihan kegiatan dan lingkungan. Orang cenderung akan menghindari aktivitas yang mereka tidak yakin akan mampu dalam menyelesaikannya, tetapi mereka akan memilih aktivitas yang menantang serta lingkungan yang mampu mereka tangani.

3. Aspek-aspek

Bandura (1997) menjelaskan beberapa aspek yang mempengaruhi tingkat *Efikasi Diri* dari setiap individu, antara lain:

a. *Level*

Aspek ini berhubungan dengan level atau tingkat kesulitan tugas yang harus diselesaikan oleh seseorang. Aspek ini nantinya akan mempengaruhi tingkah laku dari individu, dimana mereka akan bertingkah laku yang dirasa mampu untuk dilakukan dan menghindari tingkah laku yang sekiranya berada diluar batas kemampuan individu tersebut.

b. *Strength*

Aspek ini berhubungan dengan kuatnya keyakinan seseorang terhadap kemampuan yang mereka miliki. Efikasi diri yang tinggi ditandai dengan tidak mudah putus asa, ulet dalam menghadapi segala rintangan. Semakin rendah keyakinan yang dimiliki, maka semakin lemah efikasi diri individu tersebut.

c. *Generality*

Aspek ini berhubungan dengan sejauh mana individu yakin dalam menyelesaikan berbagai situasi tugas yang akan dihadapi. Tingkat individu tertentu mungkin hanya sebatas pada bidang tertentu, namun individu lain mampu menguasai beberapa bidang dalam satu waktu.

4. Indikator

Chen *et al.* (2001) menjelaskan beberapa indikator terkait *Efikasi Diri*, yaitu:

- a. Saya akan mampu mencapai sebagian besar tujuan yang telah saya tetapkan untuk diri saya sendiri.
- b. Saya yakin dapat menyelesaikan tugas yang sulit.
- c. Saya rasa saya dapat memperoleh hasil yang penting bagi saya.
- d. Saya yakin bisa berhasil dalam usaha apapun yang saya putuskan.
- e. Saya akan berhasil untuk mengatasi berbagai macam tantangan.
- f. Saya yakin dapat menyelesaikan tugas yang berbeda secara efektif.
- g. Saya dapat melakukan sebagian besar tugas dengan sangat baik dibandingkan orang lain.
- h. Saya dapat tampil cukup baik meskipun keadaannya sulit.

2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Pengaruh *Ethical Leadership* berpengaruh positif terhadap *Work Engagement*

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Asif *et al.* (2019) menjelaskan bahwa karyawan akan terlibat dalam pekerjaan mereka ketika mereka mengetahui apa yang menjadi prioritas strategis organisasi, karena pemimpin yang etis peduli terhadap pengikutnya dan sering melakukan komunikasi dengan karyawannya. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Zeng dan Xu (2020), Jia *et al.* (2022), Wibawa *et al.* (2021) dan Liu *et al.* (2023) yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh *Ethical Leadership* terhadap *Work Engagement*.

Berdasarkan beberapa penelitian tersebut, maka hipotesis pertama penelitian ini adalah:

H1: *Ethical Leadership* berpengaruh positif terhadap *Work Engagement*

2.3.2 Pengaruh *Innovative Work Behavior* berpengaruh positif terhadap *Work Engagement*

Menurut Afsar *et al.* (2020) menjelaskan bahwa keterikatan kerja mengarah pada aktivitas inovatif yang lebih tinggi oleh karyawan. Hal ini dapat menunjukkan bahwa ketika karyawan terlibat dalam perilaku inovatif, mereka akan memperoleh dan meningkatkan keterampilan yang mereka miliki sehingga dapat lebih percaya diri dalam menyelesaikan pekerjaan. Pernyataan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Jia *et al.* (2022),

Koroglu & Ozmen (2022), dan Liu *et al.* (2023) dan Uppathampracha & Liu (2022) yang menjelaskan bahwa adanya pengaruh antara *Innovative Work Behavior* berpengaruh positif terhadap *Work Engagement*.

Berdasarkan beberapa penelitian tersebut, maka hipotesis kedua pada penelitian ini adalah:

H2: *Innovative Work Behavior* berpengaruh positif terhadap *Work Engagement*.

2.3.3 Pengaruh *Ethical Leadership* berpengaruh positif terhadap *Efikasi Diri*

Kepemimpinan etis tidak hanya mempengaruhi perilaku bawahan dalam hal moralitas dan keadilan, tetapi juga dapat memiliki dampak yang positif terhadap keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk berhasil dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Pernyataan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ashfaq *et al.* (2021), Uppathampracha & Liu (2022), Hunik *et al.* (2021), Qabool *et al.* (2021) dan Febriyanti & Nugroho (2023) yang menyimpulkan bahwa *Ethical Leadership* berpengaruh positif terhadap *Efikasi Diri*.

Berdasarkan beberapa penelitian tersebut, maka hipotesis ketiga pada penelitian ini adalah:

H3: *Ethical Leadership* berpengaruh positif terhadap *Efikasi Diri*.

2.3.4 Pengaruh *Innovative Work Behavior* berpengaruh positif terhadap *Efikasi Diri*

Terlibat dalam perilaku inovatif dapat menjadi salah satu cara yang efektif untuk memperkuat dan meningkatkan *Efikasi Diri* individu di lingkungan kerja, dimana lingkungan kerja yang mendorong inovasi sering memberikan dukungan dan pengakuan akan ide-ide baru yang dapat memperkuat keyakinan individu terhadap kemampuan mereka. Pernyataan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Uppathampracha & Liu (2022), Xiang *et al.* (2023), Ardini & Etikariena (2021), Javed *et al.* (2021) dan Rahamdhan & Anggarani (2022) yang menyimpulkan bahwa *Innovative Work Behavior* berpengaruh positif terhadap *Efikasi Diri*.

Berdasarkan beberapa penelitian di atas, maka hipotesis keempat pada penelitian ini adalah:

H4: *Innovative Work Behavior* berpengaruh positif terhadap *Efikasi Diri*.

2.3.5 Pengaruh *Work Engagement* berpengaruh positif terhadap *Efikasi Diri*

Keterikatan kerja yang tinggi sering terkait dengan tanggung jawab yang lebih besar sehingga karyawan dapat memperoleh keyakinan yang lebih besar akan kemampuan mereka sendiri untuk menyelesaikan tugas yang diberikan. Pernyataan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ibrahim *et al.* (2019), Uppathampracha & Liu (2022), Wijayanto *et al.* (2024), Mardiana & Wijowo (2022), Putri & Frianto (2022) yang menjelaskan bahwa *Work Engagement* berpengaruh positif terhadap *Efikasi Diri*.

Berdasarkan beberapa penelitian di atas, maka hipotesis kelima pada penelitian ini adalah:

H5: *Work Engagement* berpengaruh positif terhadap *Efikasi Diri*.

2.3.6 Pengaruh *Efikasi Diri* dapat memediasi pengaruh *Ethical Leadership* terhadap *Work Engagement*

Efikasi Diri dapat berperan sebagai perantara antara *Ethical Leadership* terhadap *Work Engagement* namun juga ada banyak faktor lain yang dapat mempengaruhi keterikatan karyawan. Pernyataan tersebut tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wibawa & Takashi (2021), dimana mereka menjelaskan bahwa kepemimpinan etis membantu mendukung keterikatan karyawan namun efikasi diri tidak memiliki efek moderat pada hubungan tersebut. Hasilnya menyiratkan bahwa pemimpin yang beretika mungkin dapat melaksanakan tugasnya tanpa terlalu berfokus pada efikasi diri bawahannya.

Berdasarkan penjelasan di atas, disimpulkan bahwa hipotesis keenam pada penelitian ini adalah:

H6: *Efikasi Diri* dapat memediasi pengaruh *Ethical Leadership* terhadap *Work Engagement*.

2.3.7 Pengaruh *Efikasi Diri* dapat memediasi pengaruh *Innovative Work Behavior* terhadap *Work Engagement*

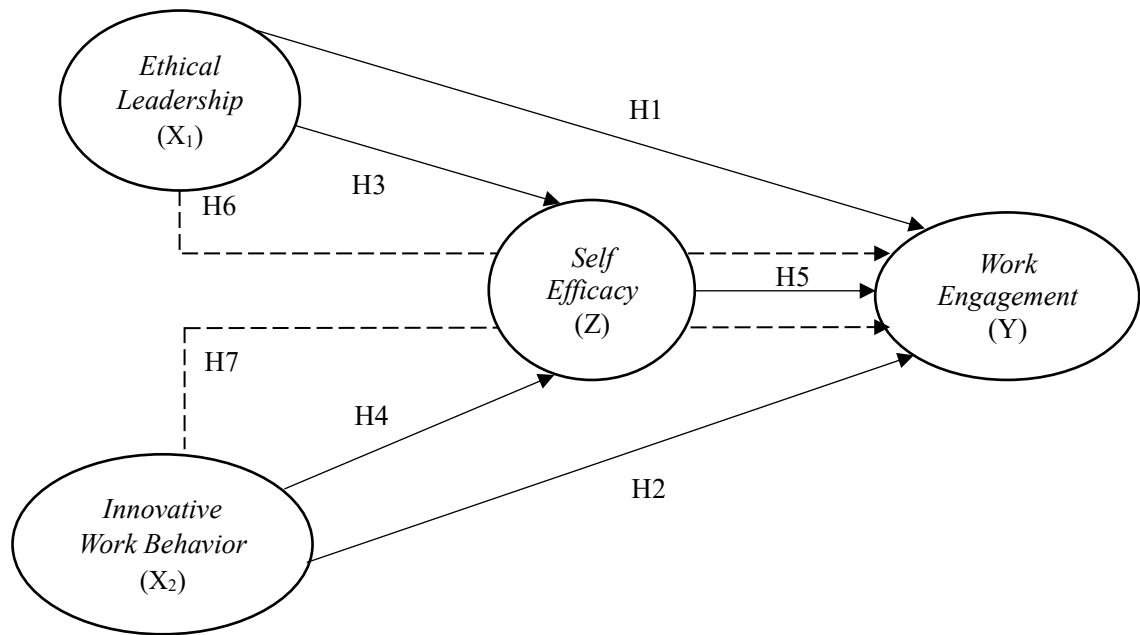
Efikasi Diri dapat bertindak sebagai perantara antara *Innovative Work Behavior* dan *Work Engagement* karena jika seorang karyawan terlibat dalam perilaku inovatif dampaknya pada keterikatan kerja sebagian besar dipengaruhi oleh perubahan dalam tingkat efikasi diri mereka. Namun, pernyataan ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Zhang & Wang (2022), Jayapradesta & Firdausy (2024) yang menjelaskan bahwa *Innovative Work Behavior* berpengaruh negatif terhadap *Work Engagement* yang dipengaruhi oleh *Efikasi Diri*.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketujuh pada penelitian ini adalah:

H7: *Efikasi Diri* dapat memediasi pengaruh *Innovative Work Behavior* terhadap *Work Engagement*.

2.4 Model Penelitian

Berikut merupakan gambar kerangka pikir penelitian:



Gambar 3.1 Model Penelitian
 Sumber: Data primer diolah tahun 2024

2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian rumusan masalah, landasan teori, beserta konsep dan kerangka penelitian, maka dapat dirumuskan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H1: *Ethical Leadership* berpengaruh positif terhadap *Work Engagement*

H2: *Innovative Work Behavior* berpengaruh positif terhadap *Work Engagement*

H3: *Ethical Leadership* berpengaruh positif terhadap Efikasi Diri

H4: *Innovative Work Behavior* berpengaruh positif terhadap Efikasi Diri

H5: *Work Engagement* berpengaruh positif terhadap Efikasi Diri

- H6: Efikasi Diri dapat memediasi pengaruh *Ethical Leadership* terhadap *Work Engagement*
- H7: Efikasi Diri dapat memediasi pengaruh *Innovative Work Behavior* terhadap *Work Engagement*

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini yaitu menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut (Cresswell, 2009) menjelaskan bahwa penelitian dengan pendekatan kuantitatif adalah sarana untuk menguji teori-teori objektif dengan memeriksa hubungan antar variabel yang terlibat. Variabel-variabel ini dapat diukur dengan instrumen, sehingga data yang berbentuk angka dapat dianalisis dengan menggunakan prosedur statistik.

Perbedaan penelitian kuantitatif dengan kualitatif dapat dilihat pada bagian metode analisis data serta alat pengumpulan data. Pada penelitian kuantitatif, pengumpulan data menggunakan instrument seperti penyebaran kuesioner dan menekankan pada keandalan. Sedangkan pada penelitian kualitatif lebih menekankan pada sifat deskripsi. Metode olah data yang digunakan yaitu hasil pengamatan, wawancara dan kajian literatur.

Prosedur penulisan penelitian kuantitatif dilakukan dengan mengidentifikasi masalah penelitian yang dilanjutkan dengan menentukan tujuan serta merumuskan pertanyaan. Selanjutnya menentukan kajian literatur untuk mendukung penelitian dengan teori-teori yang akan di uji serta

menentukan metode apa yang akan digunakan. Ketika semuanya sudah ditentukan, peneliti mulai menyebarkan kuesioner kepada responden yang nantinya akan dianalisis serta ditemukan kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan.

3.2 Lokasi Penelitian

Badan Sistem Informasi (BSI) Universitas Islam Indonesia merupakan sebuah divisi di UII yang memberikan layanan sistem dan teknologi. BSI secara umum bertugas mengawal perencanaan, pengembangan operasi, serta layanan sistem dan teknologi informasi di lingkungan UII dengan jumlah pengguna yang mencapai kurang lebih 30.000 pengguna yang terdiri dari mahasiswa, dosen, tenaga kependidikan, dan para pemangku kepentingan lainnya.

BSI merumuskan tiga peran yang dimainkan dalam menjalankan tugasnya, yaitu melayani, mendampingi, dan mengakselerasi. Ketiga peran ini dimainkan oleh BSI dengan mempertimbangkan konteks aktivitas atau masalah yang terjadi. Lokasi BSi terletak di Gedung GBPH Prabuningrat, Universitas Islam Indonesia, Jl. Kaliurang km. 14,5, Sleman, Yogyakarta.

3.3 Identifikasi Variabel Penelitian

3.3.1 Variabel Independen (X)

Menurut Sekaran & Bougie (2016) variabel independen adalah variabel yang memengaruhi variabel dependen baik secara positif maupun negatif. Dengan kata lain, varian dalam variabel dependen dijelaskan oleh variabel

independen. Variabel ini sering disebut sebagai variabel *stimulus*, *predictor*, *antecedent*.

3.3.2 Variabel Dependen (Y)

Sekaran & Bougie (2016) menjelaskan bahwa variabel dependen adalah variabel yang menjadi pusat perhatian utama peneliti. Dengan kata lain, ini adalah variabel utama yang cocok untuk diselidiki sebagai faktor yang layak. Melalui analisis variabel dependen memungkinkan untuk menemukan jawaban atau solusi akan permasalahan tersebut.

3.3.3 Variabel *Intervening* (Z)

Menurut Sekaran & Bougie (2016) variabel *intervening* atau variabel mediasi adalah variabel yang muncul di antara variabel independen mulai beroperasi untuk memengaruhi variabel dependen dan saat dampaknya dirasakan oleh variabel dependen. Dengan kata lain, variabel mediasi muncul sebagai fungsi dari variabel independen yang beroperasi di situasi apapun dan membantu menjelaskan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

3.4 Definisi Operasional Variabel dan Indikator Penelitian

3.4.1 *Work Engagement*

Work Engagement tidak hanya memberikan manfaat bagi karyawan secara individual, tetapi juga memberikan dampak positif secara langsung pada kesuksesan dan kesehatan jangka panjang perusahaan. Perusahaan yang

peduli terhadap tingkat *work engagement* karyawan cenderung menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan berkelanjutan.

Menurut Schaufeli *et al.* (2002) *work engagement* dinyatakan sebagai keadaan pikiran yang menyenangkan, memuaskan, dan memotivasi yang ditandai dengan kekuatan, dedikasi, dan penyerapan mengenai pekerjaan mereka. Pengukuran *work engagement* mengacu pada Schaufeli *et al.* (2002) dengan tiga indikator dan masing-masing *item* sebagai berikut:

A. *Vigor*

- 1) Individu merasa penuh energi saat di tempat kerja
- 2) Individu merasa bersemangat melakukan pekerjaan
- 3) Ketika bangun di pagi hari, individu merasa ingin bekerja
- 4) Individu dapat terus bekerja untuk jangka waktu yang sangat lama
- 5) Individu merasa memiliki mental yang Tangguh

B. *Dedication*

- 1) Individu selalu tekun dalam bekerja bahkan ketika sesuatu tidak berjalan dengan baik
- 2) Individu merasa antusias dengan pekerjaan
- 3) Individu merasa pekerjaan yang dilakukan penuh makna dan tujuan
- 4) Bagi individu, pekerjaannya menantang untuk dilakukan
- 5) Individu merasa bangga dengan pekerjaan yang dilakukan

C. *Absorption*

- 1) Saat bekerja terkadang melupakan segala sesuatu di sekitar
- 2) Individu merasa senang ketika bekerja secara *intens*
- 3) Individu merasa terbawa suasana saat bekerja
- 4) Sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan yang dilakukan
- 5) Waktu terasa cepat berlalu saat sedang bekerja

3.4.2 *Ethical Leadership*

Ethical Leadership dapat menciptakan budaya organisasi yang mencerminkan nilai-nilai etis dan moral. Pemimpin yang etis dapat memberikan kontribusi positif yang signifikan terhadap keberlanjutan dan integritas perusahaan.

Menurut Brown *et al.* (2005) *ethical leadership* merupakan perilaku yang secara normatif dilakukan melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal melalui komunikasi dua arah. Pengukuran *ethical leadership* diambil dari Brown *et al.* (2005) dengan *item* sebagai berikut:

- 1) Pemimpin menjalani kehidupan pribadinya dengan cara yang etis
- 2) Pemimpin mendefinisikan keberhasilan bukan hanya berdasarkan hasil, tetapi juga bagaimana cara memperolehnya
- 3) Pemimpin dapat mendengarkan apa yang dikatakan oleh karyawan
- 4) Pemimpin dapat mendisiplinkan karyawan yang melanggar standar etika
- 5) Pemimpin dapat mengambil keputusan yang adil dan seimbang

- 6) Pemimpin dapat dipercaya
- 7) Pemimpin dapat membahas etika atau nilai bisnis dengan karyawannya
- 8) Pemimpin dapat memberi contoh bagaimana melakukan sesuatu dengan cara yang benar
- 9) Pemimpin memperhatikan kebutuhan karyawan
- 10) Pemimpin mendengarkan apa yang karyawan sampaikan

3.4.3 *Innovative Work Behavior*

Innovative Work Behavior dapat menciptakan lingkungan yang mendukung perkembangan ide-ide baru, meningkatkan daya saing dan mencapai pertumbuhan jangka panjang. Inovasi bukan hanya elemen penting dalam mempertahankan keunggulan kompetitif, tetapi juga dalam menciptakan nilai tambah bagi masyarakat secara keseluruhan.

Menurut Scott & Bruce (1994) menjelaskan bahwa *innovative work behavior* mengacu pada serangkaian perilaku dimana karyawan mencari dan menemukan peluang serta solusi baru di tempat kerja dan berupaya menerapkannya. Pengukuran *innovative work behavior* diambil dari Scott & Bruce (1994) dengan *item* sebagai berikut:

- 1) Individu mencari metode, teknik, atau instrument kerja baru
- 2) Individu memobilisasi dukungan untuk ide dan solusi yang inovatif
- 3) Individu mengubah ide-ide inovatif menjadi lebih berguna dengan menerapkan rencana dan kegiatan baru

3.4.4 Efikasi Diri

Efikasi diri dapat menciptakan budaya kerja yang mendukung pertumbuhan, inovasi, dan pencapaian tujuan bersama. Mengembangkan serta memelihara tingkat *Efikasi Diri* yang tinggi dapat menjadi faktor kunci dalam mencapai kesuksesan jangka panjang.

Menurut Chen *et al.* (2001) efikasi diri merupakan kemampuan seseorang akan beberapa hal penting terkait dengan pekerjaan. Pengukuran *Efikasi Diri* diambil dari Chen *et al.* (2001) dengan *item* sebagai berikut:

- 1) Individu akan mampu mencapai sebagian besar tujuan yang telah ditetapkan untuk diri sendiri
- 2) Individu yakin dapat menyelesaikan tugas yang sulit
- 3) Individu dapat memperoleh hasil yang penting bagi diri sendiri
- 4) Individu dapat berhasil dalam usaha apapun yang diputuskan
- 5) Individu berhasil mengatasi berbagai macam tantangan
- 6) Individu yakin dapat menyelesaikan tugas yang berbeda secara efektif
- 7) Individu dapat melakukan sebagian besar tugas dengan sangat baik dibandingkan orang lain
- 8) Individu dapat tampil cukup baik meskipun dalam keadaan sulit

3.5 Populasi dan Sampel Penelitian

Menurut Sekaran & Bougie (2016), populasi mengacu pada seluruh kelompok orang, peristiwa, atau hal-hal menarik yang ingin diteliti oleh peneliti,

Selanjutnya, menurut Sekaran & Bougie (2016), sampel merupakan bagian dari populasi dimana sampel terdiri dari beberapa anggota yang dipilih dari populasi tersebut. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 79 karyawan.

3.6 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

3.6.1 Jenis Data

1. Data Primer

Sekaran & Bougie (2016) menjelaskan bahwa data primer yakni sebuah data yang bersumber dari pihak pertama yang dapat secara langsung di observasi lebih lanjut demi menentukan solusi atas masalah yang akan diteliti. Data primer pada penelitian ini didapatkan dari hasil observasi dan survei.

2. Data Sekunder

Sekaram & Bougie (2016) menjelaskan bahwa data sekunder merupakan data yang lebih merujuk pada sebuah informasi yang berasal dari sumber data yang dimiliki. Data sekunder pada penelitian ini berasal dari buku, jurnal, atau artikel lainnya.

3.6.2 Pengumpulan Data

Pada penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai media untuk pengumpulan data. Sekaran & Bougie (2016) menjelaskan bahwa kuesioner merupakan teknik menyusun daftar pertanyaan yang akan diajukan yang sebelumnya sudah dirumuskan terlebih dahulu. Selanjutnya, daftar pertanyaan

tersebut akan diberikan kepada responden untuk dicatat jawaban berdasarkan pilihan yang telah ditentukan dengan menggunakan skala *Likert*. Skala *Likert* dirancang untuk memeriksa seberapa kuat subjek setuju atau tidak setuju dengan pernyataan dalam 5 poin dengan titik panduan (*anchor*). Kelebihan dari skala *Likert* dibandingkan dengan yang lain adalah mudah dipahami dan sederhana, sehingga memudahkan untuk pengujian hipotesis (Suliyanto, 2011). Dengan skala *Likert*, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel, yaitu:

- 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)
- 2 = Tidak Setuju (TS)
- 3 = Netral (N)
- 4 = Setuju (S)
- 5 = Sangat Setuju (SS)

Sedangkan untuk pertanyaan negatif memiliki skala sebagai berikut:

- 1 = Sangat Setuju (SS)
- 2 = Setuju (S)
- 3 = Netral (N)
- 4 = Tidak Setuju (TS)
- 5 = Sangat Tidak Setuju (STS)

Skala *Likert* ini menghitung dengan menambah bobot dari jawaban yang dipilih. Nilai rata-rata dari masing-masing responden dapat dikelompokkan

dalam kelas interval, dengan jumlah kelas = 5 yang dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai maksimal} - \text{Nilai minimal}}{\text{Jumlah kelas}}$$

3.7 Metode Analisis Data

3.7.1 Uji Validitas Data

Menurut Sekaran & Bougie (2016), terdapat beberapa jenis uji validitas yang digunakan untuk menguji ketepatan ukuran. Berikut merupakan beberapa jenis uji validitas:

1. *Content Validity*

Memastikan bahwa ukuran tersebut mencakup seperangkat item yang memadai dan representative yang menyentuh konsep. Semakin banyak item skala yang mewakili konsep yang diukur, semakin besar validitas isinya. Dengan kata lain, validitas ini adalah fungsi dari seberapa baik dimensi dan elemen dari sebuah konsep telah digambarkan.

2. *Criterion-Related Validity*

Terkait dengan kriteria yang ditetapkan ketika ukuran membedakan individu pada kriteria yang diharapkan untuk diprediksi.

3. *Construct Validity*

Menunjukkan seberapa baik hasil yang diperoleh dari penggunaan alat ukur sesuai dengan teori-teori yang digunakan untuk merancang penelitian tersebut.

3.7.2 Uji Reliabilitas

Menurut Sekaran & Bougie (2016), uji reliabilitas digunakan untuk menunjukkan sejauh mana ukuran tersebut tanpa bias (bebas dari kesalahan) dan memastikan pengukuran yang konsisten dari berbagai item dalam instrumen. Hal tersebut juga bisa berupa pengukuran dari alat ukur yang akan memberikan hasil yang sama, atau pengukuran yang lebih subjektif (Ghozali, 2013).

3.7.3 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif merupakan suatu pendekatan statistik yang digunakan untuk merangkum dan menggambarkan data secara rinci. Menurut Siregar (2013) yaitu analisis data penelitian untuk menguji generalisasi hasil penelitian berdasarkan satu sampel.

3.7.4 Analisis PLS

Partial Least Squares (PLS) adalah sebuah metode statistik multivariat yang digunakan dalam analisis regresi dan pemodelan hubungan antara variabel-variabel independen dan variabel dependen. Menurut Abdullah (2015) PLS merupakan metode analisis yang *powerful* karena tidak

didasarkan atas banyak asumsi. Metode ini memiliki beberapa keunggulan, diantaranya:

- a. Data tidak harus berdistribusi normal multivariat.
- b. Ukuran sampel tidak harus besar.
- c. PLS tidak saja bisa digunakan untuk mengkonfirmasi teori, tetapi dapat digunakan untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antara variabel laten.
- d. PLS dapat menganalisis sekaligus konstruk yang dibentuk dengan indikator reflektif dan indikator formatif, dan hal ini tidak mungkin digunakan dalam SEM karena akan terjadi *unidentified model*.

Menurut Abdullah (2015), PLS memiliki dua model indikator dalam penggambarannya, yaitu:

a) Model Indikator Reflektif

Model ini sering disebut dengan *principal factor model*, dengan ciri *covariance* pengukuran indikator dipengaruhi oleh variabel laten atau mencerminkan variasi dari variabel laten. Model ini menghipotesiskan perubahan pada variabel laten akan mempengaruhi perubahan pada indikator.

b) Model Indikator Formatif

Model ini tidak mengasumsikan indikator dipengaruhi oleh konstruk, tetapi mengasumsikan semua indikator mempengaruhi

konstruk tunggal (*single construct*). Model ini tidak ada hubungan korelasi antar indikator, oleh karena itu ukuran internal konsistensi reliabilitas (*Cronbach's Alpha*) tidak diperlukan untuk menguji reliabilitas konstruk.

Berikut merupakan langkah-langkah dalam analisis data PLS menurut Abdullah (2015), yaitu:

1. Merancang model struktural (*inner model*)

Model struktural (*inner model*) menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*.

2. Merancang model pengukuran (*outer model*)

Model pengukuran (*outer model*) mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya.

3. Mengkonstruksi diagram jalur

4. Konversi diagram jalur ke sistem persamaan

5. Estimasi koefisien jalur, *loading*, dan *weight*

Estimasi (endugaan) parameter didalam metode PLS menggunakan metode kuadrat terkecil (*least square method*). Pendugaan parameter dalam PLS meliputi:

- a. *Weight estimate* digunakan untuk menghitung data variabel laten.
- b. *Path estimate* yang menghubungkan antara variabel laten dan estimasi loading antara variabel dengan indikatornya.

- c. *Means* dan parameter lokasi (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten.
- 6. Evaluasi *goodness of fit*
Goodness of fit model diukur dengan menggunakan R^2 variabel laten dependen dengan interpretasi yang sama dengan regresi.
- 7. Pengujian hipotesis

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis Deskriptif

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai responden yang dituju oleh peneliti. Data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner penelitian dapat dibedakan berdasarkan beberapa karakteristik responden. Adapun tingkat pengembalian kuesioner dapat dilihat pada Tabel 4.1 sebagai berikut:

Table 4.1 Hasil Pengembalian Kuesioner

Kriteria	Jumlah	Presentase
Jumlah kuesioner yang disebar	79	100%
Jumlah kuesioner yang kembali	73	92,4%
Jumlah kuesioner yang dapat diolah	73	92,4%

Sumber: Data primer diolah, tahun 2024

4.1.1 Analisis Deskriptif Responden

Berdasarkan data yang sudah diperoleh, dapat diketahui bahwa karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, lama bekerja dan jabatan sebagai berikut:

Table 4.2 Analisis Deskriptif Responden

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Presentase
1	Laki-Laki	51	69.86
2	Perempuan	22	30.14
Jumlah		73	100
No	Usia	Frekuensi	Presentase
1	Kurang dari 25 tahun	17	23.29

2	25 tahun – 30 tahun	41	56.16
3	31 tahun – 40 tahun	14	19.18
4	41 tahun – 50 tahun	1	1.37
5	Lebih dari 50 tahun	0	0
Jumlah		73	100
No	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Presentase
1	SMA	8	10.96
2	Diploma	4	5.48
3	Sarjana (S1)	58	79.45
4	Magister (S2)	3	4.11
5	Doktoral (S3)	0	0
Jumlah		73	100
No	Lama Bekerja	Frekuensi	Presentase
1	Kurang dari 5 tahun	49	67.12
2	5 tahun – 10 tahun	16	21.92
3	11 tahun – 15 tahun	7	9.59
4	16 tahun – 20 tahun	1	1.37
5	Lebih dari 20 tahun	0	0
Jumlah		73	100
No	Jabatan	Frekuensi	Presentase
1	Karyawan Kontrak	56	76.71
2	Karyawan Tetap	17	23.29
Jumlah		73	100

Sumber: Data primer diolah, tahun 2024

Berdasarkan Tabel 4.2 karakteristik responden, maka dapat disimpulkan bahwa kelompok responden berdasarkan jenis kelamin didominasi oleh laki-laki. Hal ini dapat disimpulkan bahwa perempuan lebih sering menghadapi stereotip dan ekspektasi gender sejak usia muda yang mengarahkan mereka ke bidang yang lebih sesuai serta didukung dengan lingkungan yang tidak ramah dan diskriminatif jika didominasi oleh laki-laki. Selanjutnya, pada kelompok berdasarkan usia didominasi oleh karyawan yang

berusia 25 tahun – 30 tahun yang dapat disimpulkan bahwa di usia ini lebih terbuka terhadap teknologi baru dan lebih cepat beradaptasi serta lebih memiliki banyak inovasi terkait dengan teknologi. Karakteristik responden tingkat pendidikan terakhir yang mendominasi adalah lulusan Sarjana (S1) yang mana lebih berperan dalam mengimplementasikan sistem digitalisasi dan menjadi salah satu penggerak dalam dunia kerja modern serta berkontribusi dalam perkembangan di bidang teknologi. Selain itu, lamanya bekerja yang mendominasi memiliki rentang waktu kurang dari 5 tahun yang didominasi oleh karyawan kontrak. Dengan kesiapan yang lebih singkat, mereka cenderung lebih mudah beradaptasi dengan teknologi dan trend terbaru dengan menguasai keterampilan dasar serta mengembangkan keahlian yang lebih lanjut.

4.1.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Pada analisis deskriptif variabel penelitian digunakan untuk mengetahui skor dari masing-masing pertanyaan tiap variabel yang digunakan dalam penelitian dengan cara menunjukkan rata-rata dari variabel tersebut. Nilai rata-rata diperoleh dengan tujuan untuk melihat persepsi responden mengenai unsur-unsur variabel. Dari nilai minimum dan nilai maksimum akan diperoleh interval penilaian dengan kriteria sebagai berikut:

Skor Minimum = 1

Skor Maksimum = 5

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai Maksimum} - \text{Nilai Minimum}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

$$\text{Interval} = \frac{5-1}{5} = 0,80$$

Sehingga diperoleh interval penilaian untuk masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

1,00 – 1,80 = Sangat Rendah

1,81 – 2,60 = Rendah

2,61 – 3,40 = Netral

3,41 – 4,20 = Tinggi

4,21 – 5,00 = Sangat Tinggi

1. Hasil Deskripsi Variabel *Ethical Leadership* (X₁)

Hasil penilaian responden terhadap variabel *ethical leadership* yang dapat dilihat pada Tabel 4.3 sebagai berikut:

Table 4.3 Variabel *Ethical Leadership* (X₁)

No	Item	Mean	Kriteria
X1.1	Pemimpin menjalani kehidupan pribadinya dengan cara yang etis	4,05	Tinggi
X1.2	Pemimpin mendefinisikan keberhasilan bukan hanya berdasarkan hasil, tetapi juga bagaimana cara memperolehnya	4,38	Sangat Tinggi
X1.3	Pemimpin dapat mendengarkan apa yang dikatakan oleh karyawan	4,37	Sangat Tinggi
X1.4	Pemimpin dapat mendisiplinkan karyawan yang melanggar standar etika	4,07	Tinggi
X1.5	Pemimpin dapat mengambil keputusan yang adil dan seimbang	4,14	Tinggi

X1.6	Pemimpin dapat dipercaya	4,37	Sangat Tinggi
X1.7	Pemimpin dapat membahas etika atau nilai bisnis dengan karyawannya	4,11	Tinggi
X1.8	Pemimpin dapat memberi contoh bagaimana melakukan sesuatu dengan cara yang benar	4,29	Sangat Tinggi
X1.9	Pemimpin memperhatikan kebutuhan karyawan	4,12	Tinggi
X1.10	Pemimpin mendengarkan apa yang karyawan sampaikan	4,33	Sangat Tinggi
Rata-Rata		4,22	Sanagt Tinggi

Sumber: Data primer diolah, tahun 2024

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas, dapat diketahui bahwa variabel *ethical leadership* menunjukkan penilaian yang sangat tinggi dengan nilai rata-rata sebesar 4,22 yang terletak pada interval 4,21 – 5,00. Dari hasil yang didapat, penilaian tertinggi terdapat pada item pernyataan X1.2 dengan nilai yang diperoleh sebesar 4,38 yang masuk ke dalam kategori sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa pemimpin menganggap keberhasilan tidak hanya dilihat dari hasilnya, namun juga tetap memperhatikan proses ketika memperoleh keberhasilan tersebut.

2. Hasil Deskripsi Variabel *Innovative Work Behavior* (X₂)

Hasil penilaian responden terhadap variabel *innovative work behavior* yang dapat dilihat pada Tabel 4.4 sebagai berikut:

Table 4.4 Variabel *Innovative Work Behavior* (X₂)

No	Item	Mean	Kriteria
X2.1	Karyawan mencari metode, teknik, atau instrument kerja baru	3,97	Tinggi
X2.2	Karyawan memobilisasi dukungan untuk ide dan solusi yang inovatif	3,97	Tinggi
X2.3	Karyawan mengubah ide-ide inovatif menjadi lebih berguna dengan menerapkan rencana kegiatan baru	3,78	Tinggi
Rata-Rata		3,91	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, tahun 2024

Berdasarkan tabel 4.4 di atas, dapat diketahui bahwa variabel *innovative work behavior* menunjukkan penilaian yang tinggi dengan nilai rata-rata yang diperoleh sebesar 3,91 yang terletak pada interval 3,41 – 4,20. Rata-rata tertinggi terdapat pada item pertanyaan X2.1 dan X2.2 dengan nilai rata-rata sebesar 3,97 yang masuk ke dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan menerapkan sistem kerja dengan mencari ide dan metode baru untuk menciptakan solusi yang inovatif.

3. Hasil Deskripsi Variabel *Work Engagement* (Y)

Hasil penilaian responden terhadap variabel *work engagement* yang dapat dilihat pada Tabel 4.5 sebagai berikut:

Table 4.5 Variabel *Work Engagement* (Y)

No	Item	Mean	Kriteria
Y.1	Karyawan merasa penuh energi di tempat kerja	3,90	Tinggi
Y.2	Karyawan merasa bersemangat melakukan pekerjaan	3,97	Tinggi

Y.3	Ketika bangun di pagi hari, karyawan merasa ingin bekerja	3,49	Tinggi
Y.4	Karyawan dapat terus bekerja untuk jangka waktu yang sangat lama	3,92	Tinggi
Y.5	Karyawan merasa memiliki mental yang tangguh	4,11	Tinggi
Y.6	Karyawan selalu tekun dalam bekerja bahkan ketika sesuatu tidak berjalan dengan baik	4,11	Tinggi
Y.7	Karyawan merasa antusias dengan pekerjaan	4,15	Tinggi
Y.8	Karyawan merasa pekerjaan yang dilakukan penuh makna dan tujuan	4,23	Sangat Tinggi
Y.9	Bagi karyawan, pekerjaannya menantang untuk dilakukan	4,04	Tinggi
Y.10	Karyawan merasa bangga dengan pekerjaan yang dilakukan	4,36	Sangat Tinggi
Y.11	Saat bekerja terkadang melupakan segala sesuatu di sekitar	3,41	Tinggi
Y.12	Karyawan merasa senang ketika bekerja secara <i>intens</i>	3,85	Tinggi
Y.13	Karyawan merasa terbawa suasana saat bekerja	3,38	Tinggi
Y.14	Sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan yang dilakukan	3,12	Tinggi
Y.15	Waktu terasa cepat berlalu saat sedang bekerja	4,05	Tinggi
Rata-Rata		3,87	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, tahun 2024

Berdasarkan Tabel 4.5 di atas, dapat disimpulkan bahwa variabel *work engagement* memiliki nilai rata-rata sebesar 3,87 dengan kategori tinggi yang berada di interval 4,21 – 5,00. Penilaian tertinggi untuk variabel *work engagement* terletak pada item pertanyaan Y.10 dengan nilai yang diperoleh

sebesar 4,36 yang masuk ke dalam kategori sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa ketika karyawan bekerja, mereka bangga akan apa yang sedang mereka kerjakan saat ini, terlebih jika hasil yang di dapatkan sesuai dengan apa yang diharapkan.

4. Hasil Deskripsi Variabel Efikasi Diri

Hasil penilaian responden terhadap variabel efikasi diri yang dapat dilihat pada Tabel 4.6 sebagai berikut:

Table 4.6 Variabel Efikasi Diri (Z)

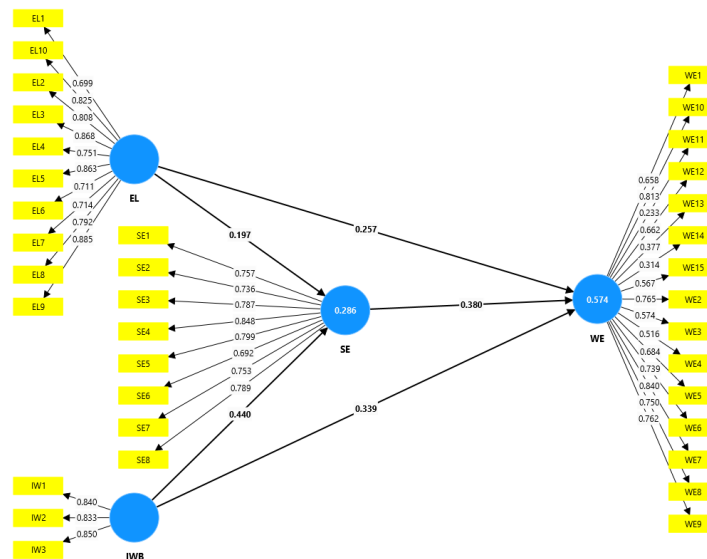
No	Item	Mean	Kriteria
Z.1	Karyawan akan mampu mencapai sebagian besar tujuan yang telah ditetapkan untuk diri sendiri	4,12	Tinggi
Z.2	Karyawan yakin dapat menyelesaikan tugas yang sulit	4,14	Tinggi
Z.3	Karyawan dapat memperoleh hasil yang penting bagi diri sendiri	4,01	Tinggi
Z.4	Karyawan dapat berhasil dalam usaha apapun yang diputuskan	3,93	Tinggi
Z.5	Karyawan berhasil mengatasi berbagai macam tantangan	4,04	Tinggi
Z.6	Karyawan yakin dapat menyelesaikan tugas yang berbeda secara efektif	3,90	Tinggi
Z.7	Karyawan dapat melakukan sebagian besar tugas dengan sangat baik dibandingkan orang lain	3,56	Tinggi
Z.8	Karyawan dapat tampil cukup baik meskipun dalam keadaan sulit	3,79	Tinggi
Rata-Rata		3,94	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, tahun 2024

Berdasarkan Tabel 4.6 di atas, dapat disimpulkan bahwa variabel efikasi diri memiliki nilai rata-rata sebesar 3,9 dengan kategori tinggi yang berada di interval 4,21 – 5,00. Penilaian tertinggi untuk variabel efikasi diri terletak pada item pertanyaan Z.2 dengan nilai yang diperoleh sebesar 4,14 yang masuk ke dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa ketika karyawan bekerja, mereka memiliki keyakinan diri yang tinggi untuk menyelesaikan tugas yang telah diberikan dengan semaksimal mungkin, bahkan ketika tugas sulit diberikan.

4.2 Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pada penelitian ini, *outer model* digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas instrument. Berikut merupakan model pengukuran dengan menggunakan alat analisis SmartPLS yang dapat dilihat pada Gambar 4.1 sebagai berikut:



Gambar 4.1 Model Awal *Path Diagram*

Sumber: Data primer diolah, tahun 2024

4.2.1 Uji Validitas

Menurut Sekaran & Bougie (2016), terdapat beberapa jenis uji validitas yang digunakan untuk menguji ketepatan ukuran. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan dua macam evaluasi, yaitu *convergent validity (outer loading)* dan *discriminant validity (cross loading)*. Untuk lebih memahami analisis deskripsi variabel penelitian dengan lebih mudah, maka dapat dilihat rekapitulasi pada tabel berikut:

1. *Convergent Validity*

Convergent validity digunakan untuk menguji derajat kesesuaian antara hasil pengukuran dengan konsep-konsep teoritis dari sebuah variabel. Apabila suatu indikator memiliki nilai lebih dari 0,7, maka dapat dikatakan reliabel. Adapun hasil uji *convergent validity* dan uraiannya sebagai berikut:

Table 4.7 Nilai Loading Factor *Ethical Leadership*

Variabel	Item	Loading Factors	Keterangan
<i>Ethical Leadership</i>	X1.1	0,699	Valid
	X1.2	0,808	Valid
	X1.3	0,868	Valid
	X1.4	0,751	Valid
	X1.5	0,863	Valid
	X1.6	0,711	Valid
	X1.7	0,714	Valid
	X1.8	0,792	Valid
	X1.9	0,885	Valid

	X1.10	0,825	Valid
--	-------	-------	-------

Sumber: Data primer diolah, tahun 2024

Berdasarkan Tabel 4.7 di atas, nilai *loading factor* 1 dari 10 item variabel *ethical leadership* menunjukkan bahwa nilai yang dihasilkan kurang dari 0,7 dan 9 item lainnya di atas 0,7. Namun, penelitian yang telah dilakukan oleh Hair *et al.* (2014) menjelaskan bahwa item dengan nilai *loading factor* di atas 0,6 tetap bisa diterima, terutama jika variabel yang digunakan baru atau jarang diteliti sehingga peneliti memutuskan untuk mengubah standar *loading factor* menjadi 0,6. Maka dari itu tidak ada item dari variabel *ethical leadership* yang di eliminasi dari model penelitian.

Table 4.8 Nilai *Loading Factor Innovative Work Behavior*

Variabel	Item	<i>Loading Factors</i>	Keterangan
<i>Innovative Work Behavior</i>	X2.1	0,840	Valid
	X2.2	0,833	Valid
	X2.3	0,850	Valid

Sumber: Data primer diolah, tahun 2024

Berdasarkan Tabel 4.8 di atas, nilai *loading factor* variabel *innovative work behavior* menunjukkan bahwa nilai yang dihasilkan di atas 0,7. Maka dari itu tidak ada item dari variabel *innovative work behavior* yang di eliminasi dari model penelitian.

Table 4.9 Nilai *Loading Factor Work Engagement*

Variabel	Item	<i>Loading Factors</i>	Keterangan
<i>Work Engagement</i>	Y1	0,658	Valid
	Y2	0,765	Valid
	Y3	0,574	Tidak Valid
	Y4	0,516	Tidak Valid
	Y5	0,684	Valid
	Y6	0,739	Valid
	Y7	0,840	Valid
	Y8	0,750	Valid
	Y9	0,762	Valid
	Y10	0,813	Valid
	Y11	0,233	Tidak Valid
	Y12	0,662	Valid
	Y13	0,377	Tidak Valid
	Y14	0,314	Tidak Valid
	Y15	0,567	Tidak Valid

Sumber: Data primer diolah, tahun 2024

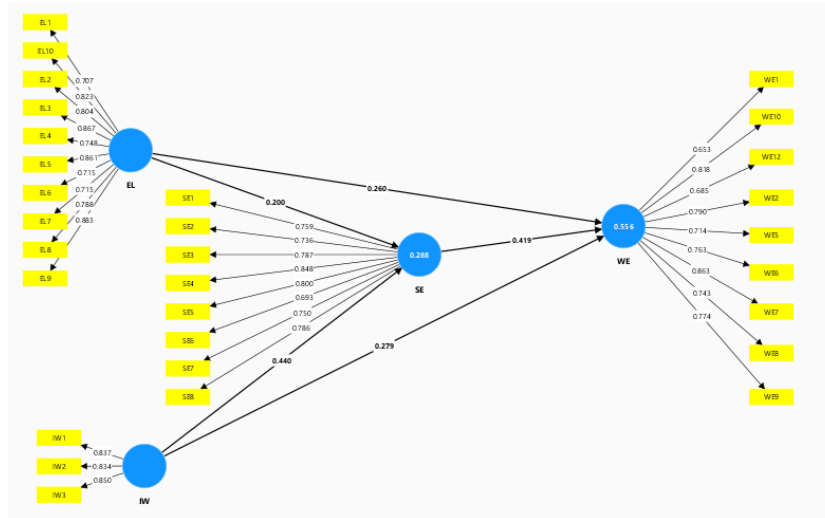
Berdasarkan Tabel 4.9 di atas, nilai *loading factor* 9 dari 15 item variabel *work engagement* menunjukkan bahwa nilai yang dihasilkan kurang dari 0,7 dan 6 item lainnya di atas 0,7. Namun, penelitian yang telah dilakukan oleh Hair *et al.* (2014) menjelaskan bahwa item dengan nilai *loading factor* di atas 0,6 tetap bisa diterima, terutama jika variabel yang digunakan baru atau jarang diteliti sehingga peneliti memutuskan untuk mengubah standar *loading factor* menjadi 0,6. Maka dari itu, untuk variabel *work engagement* dengan kode item Y3, Y4, Y11, Y13, Y14, Y15 dieliminasi dari model penelitian.

Table 4.10 Nilai *Loading Factor* Efikasi Diri

Variabel	Item	<i>Loading Factors</i>	Keterangan
Efikasi Diri	Z1	0,757	Valid
	Z2	0,736	Valid
	Z3	0,787	Valid
	Z4	0,848	Valid
	Z5	0,799	Valid
	Z6	0,692	Valid
	Z7	0,753	Valid
	Z8	0,789	Valid

Sumber: Data primer diolah, tahun 2024

Berdasarkan Tabel 4.10 di atas, nilai *loading factor* 1 dari 8 item variabel efikasi diri menunjukkan bahwa nilai yang dihasilkan kurang dari 0,7 dan 7 item lainnya di atas 0,7. Namun, penelitian yang telah dilakukan oleh Hair *et al.* (2014) menjelaskan bahwa item dengan nilai *loading factor* di atas 0,6 tetap bisa diterima, terutama jika variabel yang digunakan baru atau jarang diteliti sehingga peneliti memutuskan untuk mengubah standar *loading factor* menjadi 0,6. Maka dari itu, tidak ada variabel yang di eliminasi dari model penelitian.



Gambar 4.2 Model Path yang memenuhi *Convergent Validity*

Sumber: Data primer diolah, tahun 2024

Penelitian yang telah dilakukan oleh Hair *et al.* (2014) menjelaskan bahwa item dengan nilai *loading factor* di atas 0,6 tetap bisa diterima, terutama jika variabel yang digunakan baru atau jarang diteliti sehingga peneliti memutuskan untuk mengubah standar *loading factor* menjadi 0,6.

Menghilangkan 6 item dari 15 item pada variabel *work engagement* akan memberikan beberapa dampak yang signifikan, seperti:

- Penurunan Kedalaman Pengukuran: Cakupan aspek yang diukur bisa menjadi kurang lengkap, dimana jika dihilangkan terkait dengan salah satu indikator utama, maka konstruk mungkin tidak lagi menggambarkan *work engagement* secara menyeluruh.

- b. Potensi Kehilangan Validitas Konstruk: Menghapus banyak item dengan alasan *loading factor* rendah beresiko mengurangi keakuratan konstruk dan yang memungkinkan tidak sepenuhnya mewakili variabel *work engagement* yang sebenarnya.
- c. Dampak pada Reliabilitas: Jumlah item yang lebih sedikit bisa mengurangi *internal consistency reliability* (misal *Cronbach Alpha* atau *Composite Reliability*) yang menandakan bahwa variabel mungkin tidak diukur dengan konsisten.
- d. Pengaruh pada Interpretasi Hasil: Interpretasi hasil bisa jadi tidak mewakili keterikatan kerja dalam keseluruhan konteks.
- e. Potensi Bias Data: Ini dapat menyebabkan adanya ketidakseimbangan data yang diperoleh dan menghasilkan hasil yang kurang akurat.

Dari penjelasan di atas, peneliti menyimpulkan bahwa mengubah nilai *loading factor* menjadi 0,6 sehingga mengurangi jumlah item yang tereliminasi sesuai dengan apa yang sudah dijelaskan Hair *et al.* (2014).

2. ***Discriminant Validity***

Discriminant validity digunakan untuk menguji validitas yang nilainya diambil dengan menggunakan nilai akar dari *Average Variance Extracted* (AVE), dimana jika nilai akar AVE pada setiap variabel lebih besar dari nilai korelasi antara variabel satu dengan lainnya dengan

mengadaptasi teori Fornell-Larcker. Adapun hasil uji *discriminant validity* dan uraiannya sebagai berikut:

Table 4.11 Nilai Korelasi antar Konstruk Variabel

	<i>Ethical Leadership</i>	<i>Innovative Work Behavior</i>	Efikasi Diri	<i>Work Engagement</i>
<i>Ethical Leadership</i>	0,814			
<i>Innovative Work Behavior</i>	0,271	0,840		
Efikasi Diri	0,302	0,512	0,785	
<i>Work Engagement</i>	0,482	0,556	0,628	0,805

Sumber: Data primer diolah, tahun 2024

Berdasarkan pada Tabel 4.11 di atas, dapat diketahui bahwa nilai AVE pada seluruh variabel yang digunakan pada penelitian ini memiliki nilai lebih tinggi dibandingkan dengan nilai korelasi antara variabel satu dengan lainnya. Selain menggunakan nilai akar AVE, *discriminant validity* dapat dilihat dari nilai *cross loading* dengan membandingkan nilai loading pada variabel yang dituju, dimana nilai tersebut harus lebih besar daripada nilai lainnya. Berikut merupakan nilai *cross loading* pada penelitian ini:

Table 4.12 Hasil Nilai *Cross Loading*

	<i>Ethical Leadership</i>	<i>Innovative Work Behavior</i>	Efikasi Diri	<i>Work Engagement</i>
X1.2	0.832	0.305	0.237	0.404
X1.3	0.875	0.236	0.280	0.373

X1.4	0.755	0.124	0.222	0.339
X1.5	0.872	0.175	0.245	0.474
X1.6	0.700	0.254	0.294	0.394
X1.7	0.711	0.290	0.256	0.371
X1.8	0.805	0.138	0.211	0.397
X1.9	0.898	0.197	0.250	0.412
X1.10	0.849	0.263	0.196	0.321
X2.1	0.208	0.837	0.305	0.425
X2.2	0.200	0.836	0.493	0.479
X2.3	0.272	0.848	0.463	0.488
Z1	0.296	0.398	0.776	0.636
Z2	0.199	0.457	0.743	0.383
Z3	0.304	0.299	0.792	0.449
Z4	0.273	0.468	0.844	0.546
Z5	0.235	0.445	0.806	0.463
Z7	0.111	0.357	0.738	0.469
Z8	0.218	0.369	0.789	0.453
Y2	0.276	0.367	0.445	0.804
Y6	0.327	0.480	0.580	0.754
Y7	0.451	0.494	0.565	0.877
Y8	0.552	0.456	0.448	0.771
Y9	0.251	0.470	0.485	0.776
Y10	0.421	0.395	0.484	0.838

Sumber: Data primer diolah, tahun 2024

Berdasarkan Tabel 4.12 di atas, dapat diketahui bahwa nilai *cross loading* dari setiap item lebih tinggi jika dibandingkan dengan konstruk lainnya, sehingga disimpulkan bahwa setiap item atau indikator pada penelitian ini dapat menjelaskan jika seluruh item yang digunakan valid.

4.2.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menunjukkan sejauh mana ukuran tersebut tanpa bias (bebas dari kesalahan) dan memastikan pengukuran yang

konsisten dari berbagai item dalam instrumen. Pada SmartPLS dapat menggunakan dua metode, yaitu *cronbach's alpha* dan *composite reliability*.

Table 4.13 Hasil Uji *Construct Reliability*

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
<i>Ethical Leadership</i>	0,935	0,946	0,662
<i>Innovative Work Behavior</i>	0,794	0,878	0,706
<i>Work Engagement</i>	0,891	0,917	0,647
Efikasi Diri	0,896	0,918	0,616

Sumber: Data primer diolah, tahun 2024

Berdasarkan Tabel 4.13 di atas, dapat diketahui bahwa seluruh variabel dalam pengujian reliabilitas baik menggunakan *Cronbach's Alpha* maupun *Composite Reliability* menunjukkan hasil nilai lebih dari 0,70 dan pengujian menggunakan AVE menunjukkan hasil nilai lebih dari 0,05. Dari hasil di atas dapat disimpulkan bahwa variabel yang digunakan pada penelitian ini terbukti valid dan reliabel yang selanjutnya dapat dilanjutkan untuk menguji model struktural.

4.3 Pengujian Model Pengukuran (*Inner Model*)

4.3.1 *R-Square*

Nilai *R-Square* dikenal juga sebagai koefisien determinasi, dimana nilai ini dapat memberikan persentase pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dalam suatu model penelitian. Nilai *R-Square* berkisar

antara 0 sampai 1, dimana jika nilainya berkisar 0,7 maka kuat, 0,5 maka moderat, dan 0,25 maka lemah.

Table 4.14 Hasil Pengujian *R-Square*

Variabel	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
<i>Work Engagement</i>	0,291	0,289
Efikasi Diri	0,542	0,540

Sumber: Data primer diolah, tahun 2024

Berdasarkan Tabel 4.14 di atas, dapat disimpulkan bahwa nilai *R-Square* pada variabel *work engagement* sebesar 0,291, dimana hal ini dapat dijelaskan bahwa variabel *work engagement* mempengaruhi sebesar 29,1% dan sisanya 70,9% dipengaruhi oleh variabel lainnya. Selain itu, nilai *R-Square* pada variabel efikasi diri sebesar 0,542 yang dapat disimpulkan bahwa variabel efikasi diri mempengaruhi sebesar 54,2% dan sisanya 45,8% dipengaruhi oleh variabel lainnya.

4.4 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis pada penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh antar variabel dengan menggunakan metode *bootstrapping* yang terdapat pada SmartPLS.

4.4.1 Pengaruh Secara Langsung Antar Variabel Laten

Berdasarkan hasil pengujian didapatkan hubungan langsung antar variabel yang dijelaskan pada tabel berikut:

Table 4.15 Hasil Uji Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Hubungan Variabel Penelitian	Original Sample	T Statistics	P Value	Hipotesis
<i>Ethical Leadership > Work Engagement</i>	0,286	3,776	0,000	H ₁ diterima
<i>Innovative Work Behavior > Work Engagement</i>	0,273	2,739	0,006	H ₂ diterima
<i>Ethical Leadership > Efikasi Diri</i>	0,176	1,654	0,098	H ₃ ditolak
<i>Innovative Work Behavior > Efikasi Diri</i>	0,464	4,614	0,000	H ₄ diterima
<i>Efikasi Diri > Work Engagement</i>	0,402	4,056	0,000	H ₅ diterima

Sumber: Data primer diolah, tahun 2024

Berdasarkan Tabel 4.15 di atas, dapat diketahui hubungan antar variabel penelitian sebagai berikut:

- a. Pengaruh *ethical leadership* terhadap *work engagement* memiliki nilai koefisien estimasi sebesar 0,286 dengan t-hitung $3,776 > 1,96$ dan nilai probabilitas sebesar $0,000 < 0,05$. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *ethical leadership* terhadap *work engagement*. Dengan demikian, maka hipotesis pertama (H₁) “*Ethical Leadership* berpengaruh positif terhadap *Work Engagement*” terbukti dan **diterima**.
- b. Pengaruh *innovative work behavior* terhadap *work engagement* memiliki nilai koefisien estimasi sebesar 0,273 dengan t-hitung $2,739 > 1,96$ dan nilai probabilitas sebesar $0,006 < 0,05$. Oleh karena itu, dapat disimpulkan

bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *innovative work behavior* terhadap *work engagement*. Dengan demikian, maka hipotesis kedua (H₂) “*Innovative Work Behavior* berpengaruh positif terhadap *Work Engagement*” terbukti dan **diterima**.

- c. Pengaruh *ethical leadership* terhadap efikasi diri memiliki nilai koefisien estimasi sebesar 0,176 dengan t-hitung $1,654 < 1,96$ dan nilai probabilitas sebesar $0,098 > 0,05$. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara *ethical leadership* terhadap efikasi diri. Dengan demikian, maka hipotesis ketiga (H₃) “*Ethical Leadership* berpengaruh positif terhadap Efikasi Diri” tidak terbukti dan **ditolak**.
- d. Pengaruh *innovative work behavior* terhadap efikasi diri memiliki nilai koefisien estimasi sebesar 0,464 dengan t-hitung $4,614 > 1,96$ dan nilai probabilitas sebesar $0,000 < 0,05$. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *innovative work behavior* terhadap efikasi diri. Dengan demikian, maka hipotesis keempat (H₄) “*Innovative Work Behavior* berpengaruh positif terhadap Efikasi Diri” terbukti dan **diterima**.
- e. Pengaruh efikasi diri terhadap *work engagement* memiliki nilai koefisien estimasi sebesar 0,402 dengan t-hitung $4,056 > 1,96$ dan nilai probabilitas sebesar $0,000 < 0,05$. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara efikasi diri terhadap *work engagement*.

Dengan demikian, maka hipotesis kelima (H₅) “Efikasi Diri berpengaruh positif terhadap *Work Engagement*” terbukti dan **diterima**.

4.4.2 Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel Laten

Berdasarkan hasil pengujian didapatkan hubungan tidak langsung atau hubungan menggunakan mediasi antar variabel yang dijelaskan pada tabel berikut:

Table 4.16 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Hubungan Variabel Penelitian	Original Sample	T Statistics	P Value	Hipotesis
<i>Ethical Leadership</i> > Efikasi Diri > <i>Work Engagement</i>	0,071	1,512	0,131	H ₆ ditolak
<i>Innovative Work Behavior</i> > Efikasi Diri > <i>Work Engagement</i>	0,186	2,715	0,007	H ₇ diterima

Sumber: Data primer diolah, tahun 2024

Berdasarkan Tabel 4.15 di atas, dapat diketahui hubungan antar variabel penelitian sebagai berikut:

- a. Pengaruh *ethical leadership* terhadap *work engagement* yang dimediasi efikasi diri memiliki nilai koefisien estimasi sebesar 0,071 dengan t-hitung $1,512 < 1,96$ dan nilai probabilitas sebesar $0,131 > 0,05$. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara *ethical leadership* terhadap *work engagement* yang dimediasi efikasi diri. Dengan demikian, maka hipotesis keenam (H₆) “Efikasi Diri dapat

memediasi pengaruh *Ethical Leadership* terhadap *Work Engagement*” tidak terbukti dan **ditolak**.

- b. Pengaruh *innovative work behavior* terhadap *work engagement* yang dimediasi efikasi diri memiliki nilai koefisien estimasi sebesar 0,186 dengan t-hitung $2,715 > 1,96$ dan nilai probabilitas sebesar $0,007 < 0,05$. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *innovative work behavior* terhadap *work engagement* yang dimediasi efikasi diri. Dengan demikian, maka hipotesis keempat (H_4) “Efikasi Diri dapat memediasi pengaruh *Innovative Work Behavior* terhadap *Work Engagement*” terbukti dan **diterima**.

4.5 Diskusi dan Pembahasan

4.5.1 Pengaruh *Ethical Leadership* terhadap *Work Engagement*

Berdasarkan hasil pengolahan data yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa *ethical leadership* mempunyai pengaruh yang positif pada *work engagement*. Hal ini dapat dibuktikan dari nilai *original sample* sebesar 0,286 yang menandakan bahwa terdapat hubungan yang positif. Pada nilai t-statistik sebesar 3,776 dan p-value dengan nilai 0,000 menandakan bahwa hubungan *ethical leadership* dan *work engagement* dinyatakan positif signifikan.

Pengaruh positif pada hubungan ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi *ethical leadership* maka semakin tinggi pula terjadinya *work engagement*. Dari hasil analisis pada Tabel 4.3, untuk rata-rata responden pada

variabel *ethical leadership* dikategorikan pada kriteria sangat tinggi dengan nilai rata-rata sebesar 4,22. Nilai tertinggi pada item X1.2 “Pemimpin mendefinisikan keberhasilan bukan hanya berdasarkan hasil, tetapi juga bagaimana cara memperolehnya” dengan nilai rata-rata sebesar 4,38.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *ethical leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *work engagement*. Hal tersebut memiliki arti bahwa *ethical leadership* memiliki peran penting dalam menciptakan kondisi bagi *work engagement*. Salah satu buktinya terlihat pada item X1.2 “Pemimpin mendefinisikan keberhasilan bukan hanya berdasarkan hasil, tetapi juga bagaimana cara memperolehnya” dimana pemimpin BSI UII tetap menghargai segala proses yang harus dilakukan oleh karyawan untuk mencapai suatu keberhasilan, sehingga ini membuat karyawan merasa diperlakukan dengan hormat yang membuat mereka merasa terlibat, termotivasi dan berkontribusi secara positif dalam pekerjaan yang mereka lakukan.

Hasil ini sesuai dengan beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh Asif *et al.* (2019), Zeng dan Xu (2020), Jia *et al.* (2022), Wibawa *et al.* (2021), dan Liu *et al.* (2023) yang menunjukkan adanya korelasi positif antara *ethical leadership* terhadap *work engagement*, sehingga semakin tinggi *ethical leadership* maka akan semakin meningkat pula *work engagement*.

Perbedaan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Asif *et al.* (2019) adalah pada objek penelitian, lokasi, dan jumlah responden. Pada penelitian

yang dilakukan Asif *et al.* (2019) menjadikan karyawan di sektor pemerintah yang bekerja di provinsi Zhejiang, Tiongkok sebagai responden. Asif *et al.* menjelaskan bahwa pemimpin yang etis akan peduli terhadap pengikutnya dan sering melakukan komunikasi, memperjelas apa tujuan organisasi dan apa yang diharapkan mereka sehingga mereka akan lebih terlibat dengan pekerjaannya.

Penelitian ini juga memiliki hasil yang sama dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Zeng & Xu (2020) dimana *ethical leadership* berpengaruh positif terhadap *work engagement*. penelitian Zeng & Xu (2020) menyatakan bahwa pemimpin yang beretika akan mendorong karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan organisasi melalui komunikasi dua arah, membuat karyawan memahami tujuan dan harapan organisasi untuk peran kerja mereka.

Penelitian lain yang memiliki hasil yang sama yaitu penelitian yang telah dilakukan oleh Jia *et al.* (2022) dengan melibatkan responden di sektor pendidikan di China dengan 370 responden dimana dijelaskan bahwa pemimpin yang suportif akan memotivasi pengikutnya, sehingga mereka akan mengikuti instruksi para pemimpin yang menghubungkan mereka dengan pekerjaan, tujuan, misi dan komitmen organisasi.

Pada penelitian ini dilakukan uji hipotesis apakah terdapat pengaruh *ethical leadership* terhadap *work engagement*, apakah hipotesis yang dirumuskan bisa terbukti menggunakan teori yang ada. Teori *ethical*

leadership menggunakan teori dari Brown *et al.* (2005) dengan indikator *Integrity, Humility, Empathy, Personal Growth, Fairness & Justice*, dan *Empowerment*. Pada penelitian terdahulu teori ini digunakan oleh Asif *et al.* (2019), Wibawa *et al.* (2021) dan Liu *et al.* (2023). Hasil dari pengujian teori ini membuktikan cara pemimpin BSI UII yang menghargai segala proses untuk mencapai suatu keberhasilan sehingga membuat karyawan merasa terhormat dan dihargai segala pencapaiannya.

Maka, **hipotesis pertama** yang menyatakan terdapat pengaruh positif *ethical leadership* terhadap *work engagement* **diterima**.

4.5.2 Pengaruh *Innovative Work Behavior* terhadap *Work Engagement*

Berdasarkan hasil pengolahan data yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa *innovative work behavior* mempunyai pengaruh yang positif pada *work engagement*. Hal ini dapat dibuktikan dari nilai *original sample* sebesar 0,273 yang menandakan bahwa terdapat hubungan yang positif. Pada nilai t-statistik sebesar 2,739 dan p-value dengan nilai 0,006 menandakan bahwa hubungan *innovative work behavior* dan *work engagement* dinyatakan positif signifikan.

Pengaruh positif pada hubungan ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi *innovative work behavior* maka semakin tinggi pula terjadinya *work engagement*. Dari hasil analisis pada Tabel 4.4, untuk rata-rata responden pada variabel *innovative work behavior* dikategorikan pada kriteria tinggi dengan

nilai rata-rata sebesar 3,91. Nilai tertinggi pada item X2.1 dan X2.2 dengan nilai rata-rata sebesar 3,97.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *innovative work behavior* berpengaruh positif signifikan terhadap *work engagement*. Hal tersebut memiliki arti bahwa *innovative work behavior* memiliki peran penting dalam menciptakan kondisi bagi *work engagement* dimana lingkungan yang mendukung penuh adanya inovasi dan ide akan memperkuat keterikatan kerja karyawan yang kemudian aspek-aspek ini akan mendukung pada peningkatan kinerja karyawan maupun kinerja perusahaan. BSI UII mendukung karyawan untuk mencari metode, teknik, atau instrument kerja baru sehingga membebaskan karyawannya untuk berkreasi dalam proses menyelesaikan pekerjaan.

Hasil ini sesuai dengan beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh Afsar *et al.* (2020), Jia *et al.* (2022), Koroglu & Ozmen (2022), Liu *et al.* (2023) dan Uppathampracha & Liu (2022) yang menunjukkan adanya korelasi positif antara *innovative work behavior* terhadap *work engagement*, sehingga semakin tinggi *innovative work behavior* maka akan semakin meningkat pula *work engagement*.

Penelitian yang telah dilakukan Afsar *et al.* (2020) menjelaskan bahwa karyawan yang cerdas akan menunjukkan perilaku positif dalam perilaku kerja inovatif di tempat kerja, karena inovasi bersifat beresiko dan tidak pasti

sehingga memerlukan dukungan serta persetujuan sosial dan rasa hormat yang nantinya mempermudah untuk mencapai target.

Pada penelitian yang dilakukan Jia *et al.* (2022) memiliki perbedaan dengan penelitian ini terkait dengan lokasi penelitian dan jumlah responden. Jumlah responden yang terlibat dalam penelitian Jia *et al.* (2022) sebanyak 370 tenaga akademik di China. Namun memiliki persamaan penelitian yaitu dengan melibatkan SmartPLS sebagai alat analisis. Penelitian yang dilakukan Jia *et al.* (2022) juga menjelaskan adanya hubungan positif antara *innovative work behavior* dengan *work engagement*, dimana karyawan menunjukkan perilaku kompleks dalam menghasilkan, memperkenalkan, dan menerapkan ide-ide positif di tempat kerja mereka yang nantinya memberikan keunggulan kompetitif dan keberlanjutan bagi masing-masing perusahaan terlebih jika pihak perusahaan berusaha untuk selalu melibatkan karyawan dalam segala prosesnya.

Karyawan BSI UII mencari metode atau teknik kerja baru sehingga mereka lebih inovatif dalam menciptakan ide-ide. Hal ini sesuai dengan teori Scott & Bruce (1994) yang diterapkan pada penelitian ini, sehingga karyawan dapat mengubah ide-ide inovatif menjadi lebih berguna dengan menerapkan rencana kegiatan baru serta menemukan solusi yang lebih inovatif untuk memecahkan masalah dan mencapai tujuan organisasi.

Maka, **hipotesis kedua** yang menyatakan terdapat pengaruh positif *innovative work behavior* terhadap *work engagement* **diterima**.

4.5.3 Pengaruh *Ethical Leadership* terhadap Efikasi Diri

Berdasarkan hasil pengolahan data yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa *ethical leadership* mempunyai pengaruh negatif pada efikasi diri. Hal ini dapat dibuktikan dari nilai *original sample* sebesar 0,176 yang menandakan bahwa terdapat hubungan yang negatif. Pada nilai t-statistik sebesar 1,654 dan p-value dengan nilai 0,098 menandakan bahwa hubungan *ethical leadership* dan efikasi diri dinyatakan negatif.

Dari hasil analisis pada Tabel 4.3, untuk rata-rata responden pada variabel *ethical leadership* dikategorikan pada kriteria sangat tinggi dan kriteria tinggi pada efikasi diri. Nilai tertinggi pada variabel *ethical leadership* terdapat pada item X1.2 “Pemimpin mendefinisikan keberhasilan bukan hanya berdasarkan hasil, tetapi juga bagaimana cara memperolehnya” dengan rata-rata 4,38 dan nilai tertinggi pada variabel efikasi diri terdapat pada item Z2 “Karyawan yakin dapat menyelesaikan tugas yang sulit” dengan nilai rata-rata 4,14.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *ethical leadership* berpengaruh negative terhadap efikasi diri. Artinya, jika pemimpin menunjukkan nilai etis yang terlalu ketat atau kurangnya dukungan ke karyawannya akan berpengaruh pada penurunan kepercayaan diri yang dimiliki karyawan. Oleh karena itu, sangat penting bagi pemimpin untuk menetapkan standar etika yang tinggi namun tetap realistis dan dapat dicapai sehingga karyawan lebih

yakin dengan kemampuan yang mereka miliki untuk berkontribusi secara positif pada perusahaan.

Hasil ini tidak sejalan dengan beberapa penelitian yang telah dilakukan seperti penelitian yang dilakukan Ashfaq *et al.* (2021) yang memberikan hasil bahwa *ethical leadership* berpengaruh terhadap efikasi diri. Perilaku positif kepemimpinan dapat menjadi panutan bagi para pengikutnya yang menjadi sumber bimbingan untuk tugas yang mereka lakukan yang pada akhirnya pengalaman ini akan meningkatkan keyakinan terhadap kemampuan yang dimiliki sehingga meningkatkan kepercayaan diri mereka untuk sukses dalam menghadapi tantangan yang muncul. Kredibilitas dan dukungan dari pemimpin yang beretika akan meningkatkan pembelajaran dan kepercayaan diri pengikutnya, sehingga meningkatkan efikasi diri mereka.

Penelitian lain yang telah dilakukan oleh Hunik *et al.* (2021) juga menjelaskan bahwa salah satu aspek kunci dari kepemimpinan etis adalah bahwa pemimpin peduli terhadap kesejahteraan bawahannya. Pemimpin yang etis juga mengembangkan keterampilan dan tugas bawahannya sehingga meningkatkan kepercayaan diri mereka terhadap keterampilan mereka dalam melaksanakan pekerjaan dengan baik. Pemimpin yang beretika juga membantu karyawan untuk mengatasi stress psikologis dengan menciptakan kondisi yang mengurangi atau menghilangkan ketegangan emosional, yang pada gilirannya meningkatkan efikasi diri karyawan.

Penelitian ini menguji teori Brown *et al.* (2005) untuk variabel *ethical leadership* dengan indikator *Integrity, Humility, Empathy, Personal Growth, Farness & Justice, Empowerment* dan teori Chen *et al.* (2001) untuk variabel efikasi diri dengan indikator *Magnitude, Strength, Generality*. Pada penelitian ini memberikan hasil yang berbeda dengan penelitian terdahulu yang bisa saja dipengaruhi karena perbedaan objek penelitian dimana setiap tempat kerja atau perusahaan akan memiliki perbedaan karakter pada karyawannya atau adanya faktor eksternal lainnya yang dapat memengaruhi.

Namun, hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan Walumbwa *et al.* (2011) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan etis biasanya dihubungkan dengan hasil positif terhadap efikasi diri, namun jika karyawan merasa terbebani dengan ekspektasi yang tinggi akan memberikan hasil yang lemah. Ini dapat dijelaskan dengan ketika standar etika yang diberikan terlalu tinggi, maka karyawan tidak yakin untuk memenuhi standar tersebut namun justru dapat menurunkan efikasi diri mereka.

Selain itu, penelitian yang dilakukan Zhu *et al.* (2015) juga menjelaskan bahwa kepemimpinan etis tidak selalu dapat meningkatkan efikasi diri, terlebih jika kepemimpinan etis dianggap terlalu mengontrol otonomi karyawan, sehingga dapat mengurangi rasa percaya diri yang nantinya dapat berdampak negatif pada efikasi diri karyawan.

Maka, **hipotesis ketiga** yang menyatakan terdapat pengaruh positif *ethical leadership* terhadap efikasi diri **ditolak**.

4.5.4 Pengaruh *Innovative Work Behavior* terhadap Efikasi Diri

Berdasarkan hasil pengolahan data yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa *innovative work behavior* mempunyai pengaruh positif terhadap efikasi diri. Hal ini dapat dibuktikan dari nilai *original sample* sebesar 0,464 yang menandakan bahwa terdapat hubungan yang positif. Selain itu, pada nilai t-statistik sebesar 4,614 dan p-value dengan 0,000 yang menandakan bahwa hubungan *innovative work behavior* dan efikasi diri dinyatakan positif signifikan.

Pengaruh positif pada hubungan ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi *innovative work behavior*, maka semakin tinggi pula efikasi diri pada karyawan. Dari hasil analisis pada Tabel 4.4, untuk rata-rata responden pada variabel *innovative work behavior* dikategorikan pada kriteria tinggi dengan nilai rata-rata sebesar 3,91. Nilai tertinggi pada item X2.1 dan X2.2 dengan nilai rata-rata yang diperoleh sebesar 3,97 dan Z.2 dengan nilai rata-rata yang diperoleh sebesar 4,14 dengan bunyi item “Karyawan yakin dapat menyelesaikan tugas yang sulit”.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *innovative work behavior* berpengaruh positif signifikan terhadap efikasi diri. Hal tersebut memiliki arti bahwa dengan hubungan yang positif antara *innovative work behavior* dengan efikasi diri dapat berpengaruh pada peningkatan dalam hal kreativitas serta meningkatkan daya saing setiap karyawan. BSI UII membebaskan karyawan

dalam menyelesaikan pekerjaan dengan berbagai cara sehingga karyawan yakin dan mampu untuk menyelesaikan tugas yang sulit.

Hal ini sesuai dengan beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh Uppathampracha & Liu (2022), Xiang *et al.* (2023), Ardini & Etikariena (2021), dan Javed *et al.* (2021) yang menunjukkan adanya korelasi positif antara *innovative work behavior* terhadap efikasi diri, sehingga semakin tinggi *innovative work behavior* dalam perusahaan maka akan semakin meningkat pula efikasi diri.

Penelitian yang dilakukan Xiang *et al.* (2023) memiliki beberapa perbedaan dengan penelitian ini antara lain jumlah responden, lokasi penelitian dan adanya penambahan variabel lain. Penelitian Xiang *et al.* (2023) dilakukan dengan melibatkan 588 mahasiswa sebagai responden. Penelitian ini memberikan hasil bahwa orang dengan perilaku kerja inovatif akan menganggap kesulitan sebagai tantangan positif dan berupaya untuk mengatasinya dengan rasa percaya diri.

Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Putri & Anggarani (2022) yang dilakukan di PT Garuda *Maintenance Facility Aero Asia* Cengkareng dengan melibatkan 150 responden pada bagian *Engineering Services* menjelaskan bahwa perilaku kerja inovatif dapat memperbaiki sikap perjuangan dalam menyampaikan ide dengan memiliki rasa percaya diri pada saat diskusi dengan rekan kerja, sehingga akan terjadinya interaksi antar karyawan dan mempertahankan sikap pengaplikasian ide yang dimiliki

dengan menciptakan ide secara rutin dan berani dalam menerapkan ide baru ke dalam proses pekerjaan yang pada akhirnya akan selalu dilakukan evaluasi tingkat kesulitan dalam melakukan pekerjaan sehingga karyawan tetap selalu berusaha untuk melakukan pekerjaan dan yakin bahwa pekerjaan yang dikerjakan dapat memuaskan diri sendiri.

Pada penelitian ini dilakukan uji hipotesis apakah terdapat pengaruh *innovative work behavior* terhadap efikasi diri dan apakah hipotesis yang dirumuskan bisa terbukti menggunakan teori yang ada. Teori *innovative work behavior* menggunakan teori dari Scott & Bruce (1994) dengan indikator *idea generation*, *idea promotion*, *idea realization* dimana pada bagian *idea generation* dijelaskan bahwa karyawan akan mencari ide dalam bentuk apapun untuk menyelesaikan permasalahan atau ketidakpastian yang muncul dalam pekerjaan. Hal ini diperkuat dengan hasil yang didapatkan pada karyawan BSI UII dimana mereka dibebaskan untuk mencari metode, teknik, atau instrument kerja baru untuk mempermudah dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan. Pada *idea promotion* dijelaskan bahwa karyawan terlibat dalam segala kegiatan untuk membangun koalisi pendukung yang akan memberikan kekuatan. Hal ini didukung dengan kegiatan memobilisasi dukungan untuk ide dan solusi yang inovatif pada BSI UII, sedangkan untuk *idea realization* menjelaskan bahwa karyawan dapat menerapkan ide ke dalam pekerjaan, kelompok, atau organisasi. Hal ini didukung dengan kegiatan

dimana karyawan dapat mengubah ide-ide inovatif menjadi lebih berguna dengan menearpakn rencana kegiatan baru.

Maka, **hipotesis keempat** yang menyatakan terdapat pengaruh positif *innovative work behavior* terhadap efikasi diri **diterima**.

4.5.5 Pengaruh Efikasi Diri terhadap *Work Engagement*

Berdasarkan hasil pengolahan data yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa efikasi diri berpengaruh positif pada *work engagement*. Hal ini dapat dibuktikan dari nilai *original sample* sebesar 0,402 yang menandakan bahwa terhadap hubungan yang positif. Pada nilai t-statistik diperoleh sebesar 4,056 dan p-value dengan nilai 0,000 yang menandakan bahwa hubungan efikasi diri dan *work engagement* dinyatakan positif signifikan.

Pengaruh positif pada hubungan ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi efikasi diri, maka semakin tinggi pula terjadinya *work engagement*. Dari data Tabel 4.6 dapat diketahui bahwa nilai rata-rata responden pada variabel efikasi diri dikategorikan pada kriteria tinggi dengan nilai rata-rata sebesar 3,94 dengan nilai tertinggi diperoleh pada item Z2 dengan rata-rata 4,14 yang berbunyi “Karyawan yakin dapat menyelesaikan tugas yang sulit” dan variabel *work engagement* pada Y.10 dengan rata-rata 4,23 berbunyi “Karyawan merasa bangga dengan pekerjaan yang dilakukan”.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Hal tersebut memiliki arti bahwa

efikasi diri memiliki peran penting dalam menciptakan *work engagement* karena ketika karyawan yakin akan kemampuannya untuk menyelesaikan tugas yang sulit, pada akhirnya mereka akan merasa bangga terhadap apa yang telah mereka lakukan. Karyawan di BSI UII memiliki keyakinan bahwa mereka dapat menyelesaikan sesulit apapun tugas yang diberikan sehingga ada rasa bangga yang mereka miliki ketika dapat menyelesaikan tugas tersebut.

Hasil ini sesuai dengan beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh Ibrahim *et al.* (2019), Uppathampracha & Liu (2022), Wijayanto *et al.* (2024), Mardiana & Wijowo (2022), dan Putri & Frianto (2022) yang menyatakan bahwa efikasi diri berpengaruh positif terhadap *work engagement*, sehingga semakin tinggi efikasi diri maka akan semakin meningkat pula *work engagement* yang dimiliki oleh karyawan.

Pada penelitian ini memiliki hasil yang sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Mardiana & Wijowo (2022) yang menyimpulkan bahwa efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Penelitian ini dilakukan dengan melibatkan karyawan di PPA Semarang yang menyimpulkan bahwa karyawan disarankan untuk meningkatkan efikasi diri yang dimiliki untuk menjadi individu yang lebih berantusias dalam bekerja, tekun dan memiliki inisiatif untuk menyelesaikan masalah dan tantangan yang dihadapi ketika bekerja. Selain itu, karyawan juga berpandangan bahwa jika mereka dapat mewujudkan efikasi diri dalam bekerja, maka mereka akan

berusaha untuk senantiasa mencapai peningkatan dalam keterikatan kerja di organisasi tersebut.

Hasil penelitian yang telah dilakukan penulis juga memiliki hasil yang sama dengan penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Putri & Frianto (2022) yang menjelaskan bahwa efikasi diri berpengaruh positif terhadap *work engagement*. Penelitian ini dilakukan di PT PELNI (Persero) dengan melibatkan 45 karyawan. Putri & Frianto (2022) menjelaskan bahwa karyawan memiliki kepercayaan diri yang tinggi pada dirinya sendiri sehingga mereka yakin dapat bekerja dengan baik yang dibantu oleh pengalaman yang dimiliki, yang pada akhirnya hal tersebut membuat karyawan merasa antusias dan bangga atas pekerjaannya.

Pada penelitian ini dilakukan uji hipotesis apakah terdapat pengaruh efikasi diri terhadap *work engagement* dan apakah hipotesis yang dirumuskan bisa terbukti menggunakan teori yang ada. Pada penelitian ini menggunakan teori efikasi diri dari Chen *et al.* (2001) yang memiliki indikator *magnitude, strength, generality*. Karyawan BSI UII yakin dapat menyelesaikan tugas yang sulit. Hal ini didukung dengan hasil pengujian yang telah dilakukan dengan masuk ke kategori tinggi. Selain itu, karyawan BSI UII juga yakin dapat mengatasi berbagai macam tantangan secara efektif. Penting bagi seorang karyawan untuk memiliki nilai efikasi diri yang tinggi karena akan membantu mereka dalam menyelesaikan segala tantangan yang ada dalam pekerjaan untuk mencapai target perusahaan.

Maka, **hipotesis kelima** yang menyatakan terdapat pengaruh positif efikasi diri terhadap *work engagement* **diterima**.

4.5.6 Pengaruh *Ethical Leadership* terhadap *Work Engagement* dimediasi Efikasi Diri

Berdasarkan hasil pengolahan data yang telah dilakukan menunjukkan nilai *original sample* yang diperoleh sebesar 0,071 dengan t-statistik 1,512 dan p-value sebesar 0,131.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa efikasi diri tidak mampu memediasi hubungan positif antara *ethical leadership* terhadap *work engagement*. Hal tersebut memiliki arti bahwa pemimpin perlu untuk tetap menjaga standar etika serta dukungan terhadap karyawan agar efikasi diri dan *work engagement* yang dimiliki oleh karyawan tetap tinggi.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Wibawa & Takashi (2021) yang menjelaskan bahwa *ethical leadership* berpengaruh positif terhadap *work engagement* yang dipengaruhi oleh efikasi diri. Kepemimpinan etis menyiratkan bahwa pemimpin perlu untuk menciptakan, mendukung, dan menjadi teladan perilaku etis dalam lingkungan kerja sehari-hari.

Selain itu, studi Eisenbeiss & Giessner (2012) menjelaskan bahwa meskipun *ethical leadership* dapat meningkatkan *work engagement*, namun efikasi diri tidak selalu menjadi mediator karena persepsi karyawan terhadap pemimpin etis lebih dipengaruhi oleh aspek kepercayaan karyawan kepada

pemimpin, bukan kepercayaan terhadap diri sendiri. Dalam penerapan *ethical leadership*, BSI UII cenderung membangun keterikatan karyawan melalui cara lain, seperti meningkatkan nilai moral atau tanggung jawab secara bersama yang tidak selalu bergantung pada tingkat kepercayaan diri karyawan.

Dari riset terdahulu yang telah ditemukan menyimpulkan bahwa ada penelitian yang menjelaskan adanya pengaruh positif namun ada juga yang berpengaruh negatif pada hubungan *ethical leadership* terhadap *work engagement* yang dimediasi efikasi diri. Namun, pada penelitian ini menjelaskan bahwa tidak adanya pengaruh mediasi efikasi diri pada hubungan *ethical leadership* terhadap *work engagement* walaupun riset yang membahas topik terkait masih dikategorikan terbatas, sehingga prioritas bagi perusahaan saat ini adalah bagaimana perusahaan dapat memperhatikan aspek-aspek atau indikator yang dapat mempengaruhi efikasi diri karyawan sehingga nantinya memengaruhi karyawan dalam bekerja dan menciptakan rasa kepercayaan diri karyawan yang lebih tinggi lagi. Walaupun pengaruh secara tidak langsung memiliki hasil yang negatif, namun pengaruh langsung antara *ethical leadership* terhadap *work engagement* memiliki hasil positif sehingga efikasi diri dalam memediasi pada penelitian ini dikategorikan lemah atau tidak terlalu berpengaruh secara signifikan. Selanjutnya, perlu dilakukannya kebaruan penelitian terkait hipotesis tersebut untuk mengetahui peran

mediasi efikasi diri pada hubungan *ethical leadership* terhadap *work engagement*.

Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa **hipotesis keenam** yang menyatakan terdapat pengaruh *ethical leadership* terhadap *work engagement* yang dimediasi efikasi diri **ditolak**.

4.5.7 Pengaruh *Innovative Work Behavior* terhadap *Work Engagement* dimediasi Efikasi Diri

Berdasarkan hasil pengolahan data yang telah dilakukan menunjukkan nilai *original sample* yang diperoleh sebesar 0,186 dengan t-statistik 2,715 dan p-value sebesar 0,007.

Pengaruh positif pada hubungan ini dapat diartikan jika perusahaan ingin meningkatkan *work engagement* yang dimiliki oleh karyawan, maka perlu memperhatikan bagaimana perusahaan mendukung perilaku inovatif serta membangun tingkat efikasi diri di antara karyawannya.

Hasil ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Jayapradesta & Firdausy (2024) yang menjelaskan bahwa efikasi diri memediasi pengaruh *innovative work behavior* terhadap *work engagement* pada pegawai *start-up* tempat di lokasi penelitian. Karyawan dengan efikasi diri yang tinggi sangat percaya diri dengan kemampuan inovatif mereka sendiri dan biasanya memiliki kemampuan untuk mengubah ide menjadi output yang kreatif. Selain itu, karyawan dengan efikasi diri yang tinggi lebih mudah untuk termotivasi untuk terlibat dalam perilaku kreatif dan kemudian

mengambil inisiatif untuk mempelajari pengetahuan tentang konten kerja dan prosedur kerja, mencari peluang eksternal atas dasar pekerjaan sebelumnya, mengimplementasikan ide-ide inovatif dan menghasilkan hasil yang inovatif.

Selain itu, hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Zhang & Wang (2022) yang menyimpulkan bahwa efikasi diri memediasi pengaruh *innovative work behavior* terhadap *work engagement*. Hal ini akan menumbuhkan motivasi kerja karyawan dan tingkat keterikatan kerja yang kemudian mendorong karyawan untuk mengambil perilaku yang lebih inovatif. BSI UII mendukung karyawan dalam mencari ide-ide terkait pekerjaan sehingga membuat mereka merasa bangga akan pekerjaan tersebut dan pada akhirnya mereka semakin yakin untuk menyelesaikan tugas-tugas terutama tugas yang sulit.

Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa **hipotesis ketujuh** yang menyatakan terdapat pengaruh *innovative work behavior* terhadap *work engagement* dimediasi oleh efikasi diri **diterima**.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data serta pembahasan yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif signifikan antara *ethical leadership* terhadap *work engagement*, sehingga hipotesis pertama (H1) yang diajukan pada penelitian ini diterima. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai t-statistik $3,776 > 1,96$ dan p-value $0,000 < 0,05$.
2. Terdapat pengaruh positif signifikan *innovative work behavior* terhadap *work engagement*, sehingga hipotesis kedua (H2) yang diajukan pada penelitian ini diterima. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai t-statistik $2,739 > 1,96$ dan p-value $0,000 < 0,05$.
3. Tidak ditemukan pengaruh yang signifikan antara *ethical leadership* terhadap efikasi diri, sehingga hipotesis ketiga (H3) yang diajukan pada penelitian ini ditolak. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai t-statistik $1,654 < 1,96$ dan p-value $0,098 > 0,05$.
4. Terdapat pengaruh positif signifikan *innovative work behavior* terhadap efikasi diri, sehingga hipotesis keempat (H4) yang diajukan pada penelitian ini diterima. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai t-statistik $4,614 > 1,96$ dan p-value $0,000 < 0,05$.

5. Terdapat pengaruh positif signifikan efikasi diri terhadap *work engagement*, sehingga hipotesis kelima (H5) yang diajukan pada penelitian ini diterima. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai t-statistik $4,056 > 1,96$ dan p-value $0,000 < 0,05$.
6. Tidak ditemukan pengaruh yang signifikan antara *ethical leadership* terhadap *work engagement* yang dimediasi efikasi diri, sehingga hipotesis keenam (H6) yang diajukan pada penelitian ini ditolak. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai t-statistik $1,512 < 1,96$ dan p-value $0,131 > 0,05$.
7. Terdapat pengaruh positif signifikan antara *innovative work behavior* terhadap *work engagement* yang dimediasi efikasi diri, sehingga hipotesis ketujuh (H7) yang diajukan pada penelitian ini diterima. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai t-statistik $2,715 > 1,96$ dan p-value $0,007 < 0,05$.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas, maka penulis memberikan saran berupa:

1. Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa *ethical leadership* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap efikasi diri, hal ini mungkin dapat diakibatkan karena kurangnya dukungan personal yang didapatkan oleh karyawan sehingga mereka kurang yakin akan kemampuan yang dimiliki. Hal ini terbukti dengan hasil yang didapatkan bahwa karyawan tidak merasa yakin mampu melakukan sebagian tugas dengan sangat baik dibandingkan orang lain. Pemimpin perlu untuk melakukan komunikasi

terbuka dan transparan kepada karyawan agar karyawan merasa lebih bisa terbuka dan merasa bahwa mereka selalu didukung oleh atasannya sehingga secara tidak langsung dapat memotivasi dan membuat mereka yakin akan kemampuan yang dimiliki.

2. Pemimpin perlu meningkatkan penerapan nilai-nilai etis dalam kehidupan pribadinya. Hal ini dikarenakan pada item pernyataan “Pemimpin menjalani kehidupan pribadinya dengan cara yang etis” memiliki nilai rata-rata lebih rendah dibandingkan pada item pernyataan variabel *ethical leadership* lainnya. Oleh karena itu, untuk lebih memaksimalkan pendekatan *ethical leadership* yang digunakan, pemimpin bertanggung jawab atas semua tindakan pribadi yang ia lakukan, terlebih jika tindakan tersebut secara tidak langsung terkait dengan pekerjaan. Selain itu, pemimpin juga perlu teladan bagi orang-orang sekitar yang nantinya dapat memperkuat kepercayaan orang-orang terhadap pemimpin tersebut. Salah satu cara yang dilakukan adalah mengadakan refleksi diri yang mendorong pemimpin dan karyawan untuk memeriksa ulang tindakan serta keputusan mereka secara pribadi.
3. Pada variabel *innovative work behavior*, item pernyataan “Karyawan mengubah ide-ide inovatif menjadi lebih berguna dengan menerapkan rencana kegiatan baru” memiliki nilai rata-rata lebih rendah dibandingkan item lainnya. Untuk memaksimalkan penerapannya, perusahaan perlu untuk mendukung ide-ide yang dimiliki oleh karyawan agar perusahaan

lebih bisa berkembang. Dengan adanya lingkungan dan dukungan yang didapatkan karyawan, akan memudahkan mereka untuk selalu berpikir inovatif yang mendorong kreativitas sehingga karyawan merasa lebih terlibat dengan pekerjaannya. Salah satu cara yang bisa dilakukan adalah dengan mengadakan *innovation challenge* dimana ini merupakan kompetisi internal antar karyawan atau tim agar dapat mengajukan ide inovatif sehingga dapat memicu karyawan lain untuk memunculkan ide-ide yang beragam.

4. Pada variabel *work engagement*, item pernyataan “Sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan yang dilakukan” memiliki nilai rata-rata lebih rendah dibandingkan item lainnya karena ada saatnya karyawan untuk berhenti bekerja dan beristirahat. Dengan begitu dapat disimpulkan bahwa karyawan sejauh ini masih memisahkan waktu untuk bekerja atau mencari waktu untuk dirinya sendiri. Perusahaan dapat mengadakan program penghargaan karyawan melalui penghargaan mingguan, bulanan, atau tahunan untuk memberikan apresiasi atas kontribusi mereka.
5. Penelitian ini memiliki kelemahan pada variabel *work engagement*. Hal ini disebabkan karena dari 15 item hanya 9 item yang memenuhi setelah dilakukan penyesuaian angka batas minimal yang dapat dipengaruhi karena pola jawaban yang tidak konsisten (Fabrigar & Wegener, 2011), bias respon *acquiescence* atau *social desirability* (Podsakoff *et al.*, 2003) atau desain pertanyaan yang ambigu atau tidak spesifik sehingga jawaban

yang diberikan tidak konsisten (Field, 2018) sehingga untuk penelitian selanjutnya perlu untuk melakukan penelitian lebih mendalam lagi terkait dengan variabel *work engagement*.

5.3 Keterbatasan Penelitian dan Penelitian yang Akan Datang

Dalam penelitian ini memiliki keterbatasan yang diharapkan dapat memberikan perbaikan atau pengembangan untuk penelitian selanjutnya, seperti:

1. Responden pada penelitian ini memiliki cakupan yang hanya berfokus pada satu perusahaan, yaitu Badan Sistem Informasi (BSI) UII, sehingga pada penelitian selanjutnya dapat melakukan perluasan responden di bidang/unit lainnya atau bahkan di luar lingkungan UII yang lebih mempertimbangkan variabel *ethical leadership*, *innovative work behavior*, *work engagement*, dan efikasi diri.
2. Penelitian ini hanya berdasar dari beberapa jurnal yang masih bisa dikaji lebih mendalam lagi terkait dengan teori yang digunakan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. (2015). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Afsar, B., Al-Ghazali, B. M., Cheema, S., & Javed, F. (2020). Cultural Intelligence and Innovative Work Behavior: The Role of Work Engagement and Interpersonal Trust. *European Journal of Innovation Management*, 24(4), 1082–1109. <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2020-0008>
- Alwisol. (2014). Psikologi Kepribadian. *UMM Press*.
- Ardini, D. R., & Etikariena, A. (2021). Learning Activities and Innovative Work Behavior during Pandemic Mediated by Innovative Self-Efficacy. *Gadjah Mada Journal of Psychology*, 7, 195–211.
- Ashfaq, F., Abid, G., Ilyas, S., Magnano, P., Zammitti, A., Del Mar, M., & Jurado, M. (2000). *Impact of Ethical Leadership on Employee Engagement: Role of Self-Efficacy and Organizational Commitment*. 11(3), 962–974. <https://doi.org/10.3390/ejihpe>
- Asif, M., Qing, M., Hwang, J., & Shi, H. (2019). Ethical Leadership, Affective Commitment, Work Engagement, and Creativity: Testing a Multiple Mediation Approach. *Sustainability (Switzerland)*, 11(16), 4489. <https://doi.org/10.3390/su11164489>
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Palanski, M. E. (2012). Exploring the Process of Ethical Leadership: The Mediating Role of Employee Voice and Psychological Ownership. *Journal of Business Ethics*, 107, 21–34.
- Bakker, A. B., & Leither, M. P. (2007). Work Engagement: A Review of the Literature. *Journal of Organizational Behavior*, 28(2), 137–146.
- Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The Exercise of Control. *New York: Freeman*.
- Baron, R. A., & Byrne, D. (n.d.). *Social Psychology, Understanding Human Interactions* (6th ed.).
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>

- Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Validation of a New General Self-Efficacy Scale. *Organ. Res. Methods*, 4, 62–83.
- Cresswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3rd ed.). London: SAGE Publications Ltd.
- De Jong, P. F., & Hartog, D. N. (2010). The Relationship Between Job Demands, Job Resources, and Work Engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 23(2), 147–163.
- Eisenbeiss, S. A., & Giessner, S. R. (2012). The Emergence and Maintenance of Ethical Leadership in Organizations. *Journal of Personnel Psychology*, 11(1), 7–19.
- Fabrigar, L. R., & Wegener, D. T. (2011). *Exploratory Factor Analysis*. Oxford University Press.
- Fani, A., & Nasution, M. I. (2024). Self Efficacy, Psychological Well Being terhadap Innovative Work Behavior dimediasi Work Engagement. *Journal of Economic, Business and Accounting*, 7(3), 4562–4576.
- Febriyanti, M. D., & Nugroho, S. P. (2023). The Influence of Ethical Leadership on Innovative Work Behavior with LMX and Self Efficacy as Mediation Variabels. *IQTISHADEquity Journal MANAGEMENT*, 6(1), 23–36. <https://doi.org/10.14414/.....>
- Federman, B. (2009). *Employee Engagement: A Roadmap for Creating Profits, Optimizing Performance, and Increasing Loyalty*. John Wiley & Sons.
- Feist, G. J. (2010). *The Cambridge Handbook of Creativity*.
- Field, A. (2018). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (5th ed.). Sage Publications.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS* (7th ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hunik, S. R. S., Suyono, J., Istiqomah, S., & Sunaryo, S. (2021). Linking Leaders' Political Skill and Ethical Leadership to Organizational Citizenship Behavior: The Roles of Self-Efficacy, Respect, and Leader-Member Exchange. *International Journal of Business*, 26(4), 70–89.
- Ibrahim, H. S. N., Suan, C. L., & Karatepe, O. M. (2019). The Effects of Supervisor Support and Self-Efficacy on Call Center Employees' Work Engagement and Quitting Intentions. *International Journal of Manpower*, 40(4), 688–703. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2017-0320>

- Janssen, O. (2000). Job Demands, Perceptions of Effort? Reward Fairness and Innovative Work Behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302.
- Javed, B., Fatima, T., Khan, A. K., & Bashir, S. (2021). Impact of Inclusive Leadership on Innovative Work Behavior: The Role of Creative Self-Efficacy. *The Journal of Creative Behavior*, 55(3), 769–782.
- Jayapradesta, J., & Firdausy, C. M. (2024). *Pengaruh Organizational Identification terhadap Employees Innovative Work Behavior melalui Employee Engagement sebagai Variabel Mediasi dan Creative Self-Efficacy sebagai Variabel Moderasi pada Karyawan Start Up di Jakarta*.
- Jia, K., Zhu, T., Zhang, W., Rasool, S. F., Asghar, A., & Chin, T. (2022). The Linkage between Ethical Leadership, Well-Being, Work Engagement, and Innovative Work Behavior: The Empirical Evidence from the Higher Education Sector of China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(9), 5414. <https://doi.org/10.3390/ijerph19095414>
- Kahn, W. A. (1990). *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work* (Vol. 33).
- Koroglu, Ş., & Ozmen, O. (2022). The Mediating Effect of Work Engagement on Innovative Work Behavior and the Role of Psychological Well-Being in the Job Demands–Resources (JD-R) Model. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 14(1), 124–144. <https://doi.org/10.1108/APJBA-09-2020-0326>
- Liu, X., Huang, Y., Kim, J., & Na, S. (2023). How Ethical Leadership Cultivates Innovative Work Behaviors in Employees? Psychological Safety, Work Engagement and Openness to Experience. *Sustainability (Switzerland)*, 15(4), 3452. <https://doi.org/10.3390/su15043452>
- Mardiana, K. A., & Wijowo, S. (2022). Hubungan Self-efficacy dengan Work Engagement pada Karyawan Pusat Pengembangan Anak (YCI) Selama Masa Pandemi Covid-19. *Bulletin of Counseling and Psychotherapy*, 4(3). <https://doi.org/10.51214/bocp.v5i1.430>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Lee, J. Y. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Putri, A. N. L., & Frianto, A. (2022). Pengaruh Self-Efficacy terhadap Job Satisfaction melalui Work Engagement pada Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1).

- Qabool, S., Tariq, J., Aziz, A., Anwar, A., & Pahi, M. H. (2021). Consequences of Ethical Leadership with the Mediating Role of Self-Efficacy and Workplace Climate. *Academy of Strategy Manajement Journal*, 20(4).
- Ramadhan, P. D., & Anggarani, Ari. W. (2022). Pengaruh Locus of Control dan Perilaku Inovatif terhadap Work Engagement melalui Self-Efficacy. *Jurnal Penelitian Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 1(4), 103–114.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Essentials of Organizational Behavior*. Pearson Education.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Schaufeli, W. B. S. M. G.-R. V. B. A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *J. Happiness Stud*, 3, 71–92.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. In *Source: The Academy of Management Journal* (Vol. 37, Issue 3).
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (7th ed.). USA: John Wiley & Sons Ltd.
- Siregar, S. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif Dllengkapi dengan Perbandingan Perhitungan Manual dan SPSS*. Jakarta: Kencana.
- Srirahayu, D. P., Ekowati, D., & Sridadi, A. R. (2023). Innovative work behavior in public organizations: A systematic literature review. *Heliyon*, 9(2). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e13557>
- Suliyanto. (2011). Perbedaan Pandangan Skala Likert sebagai Skala Ordinal atau Skala Interval. *Sewindu Statistika*, 51–60.
- Uppathampracha, R., & Liu, G. (2022). Leading for Innovation: Self-Efficacy and Work Engagement as Sequential Mediation Relating Ethical Leadership and Innovative Work Behavior. *Behavioral Sciences*, 12(8), 266. <https://doi.org/10.3390/bs12080266>
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking Ethical Leadership to Employee Performance: The Roles of Leader-Member Exchange, Self Efficacy and Organizational Identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204–213.

- Wibawa, M. S., Takahashi, Y., & Sabar, M. (2021). *The Effect of Ethical Leadership on Work Engagement and Workaholism: Examining Self-Efficacy as a Moderator*. Citation: *Wibawa, Widdy. 11(2)*, 50. <https://doi.org/10.3390/admsci>
- Wiyanto, J., Ratnaningsih, D. J., & Suratini, S. (2024). Self-efficacy, career development, and work engagement on employee performance: Evidence from aviation sector organizations. *Journal of Enterprise and Development (JED)*, 6(1).
- Xiang, D., Ge, S., Zhang, Z., Twumwaah Budu, J., & Mei, Y. (2023). Relationship among Clinical Practice Environment, Creative Self-Efficacy, Achievement Motivation, and Innovative Behavior in Nursing Students: A Cross-Sectional Study. *Nurse Education Today*, 120, 105656. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2022.105656>
- Zeng, J., & Xu, G. (2020). Ethical Leadership and Young University Teachers' Work Engagement: A Moderated Mediation Model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(1), 21. <https://doi.org/10.3390/ijerph17010021>
- Zhang, G., & Wang, Y. (2022). Organizational Identification and Employees' Innovative Behavior: The Mediating Role of Work Engagement and the Moderating Role of Creative Self-Efficacy. *Chinese Management Studies*, 16(5), 1108–1123. <https://doi.org/10.1108/CMS-07-2021-0294>
- Zhu, W., He, H., Trevino, L. K., Chao, M. M., & Wang, W. (2015). Ethical Leadership and Follower Voice and Performance: The Role of Follower Identifications and Entity Morality Beliefs. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 702–718.

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1
KUESIONER PENELITIAN

Kuesioner Penelitian

Kepada Yth. Responden Penelitian

Karyawan Badan Sistem Informasi (BSI) Universitas Islam Indonesia

Dengan hormat,

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Nilam Ratna Nur Widadsari

NIM : 22911030

Fakultas : Bisnis dan Ekonomika

Jurusan : Manajemen

Dalam rangka mencari data guna menyusun tesis dengan judul “Pengaruh *Ethical Leadership* dan *Innovative Work Behavior* terhadap *Work Engagement* melalui *Efikasi Diri* sebagai Variabel Mediasi”, maka saya mohon bantuan serta kesediaannya Bapak/Ibu, Saudara/I untuk mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini bertujuan untuk kepentingan penelitian dan tidak disajikan ke pihak luar, serta kerahasiaan dalam mengisi kuesioner ini terjamin sepenuhnya. Oleh karena itu, saya berharap jawaban Bapak/Ibu, Saudara/I berikan dengan jujur dan terbuka akan sangat mebanut dalam penelitian ini. Atas partisipasi dan kesediaan Bapak/Ibu, Saudara/I dalam mengisi kuesioner ini saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya,

Nilam Ratna Nur Widadsari

a. Identitas Responden

Responden diminta untuk memberi jawaban terhadap pertanyaan dengan memberi tanda silang (X) pada jawaban yang sesuai kenyataan yang dialami:

1. Nama Responden:
2. Jenis Kelamin:
 - ☐ a. Laki-Laki
 - ☐ b. Perempuan
3. Usia:
 - ☐ a. Kurang dari 25 tahun
 - ☐ b. 25 tahun-30 tahun
 - ☐ c. 31 tahun-40 tahun
 - ☐ d. 41 tahun-50 tahun
 - ☐ e. Lebih dari 50 tahun
4. Pendidikan Terakhir:
 - ☐ a. SMA
 - ☐ b. Diploma
 - ☐ c. Sarjana (S1)
 - ☐ d. Magister (S2)
 - ☐ e. Doktoral (S3)
5. Lama Bekerja:
 - ☐ a. Kurang dari 5 tahun
 - ☐ b. 5 tahun-10 tahun
 - ☐ c. 11 tahun-15 tahun
 - ☐ d. 16 tahun-20 tahun
 - ☐ e. Lebih dari 20 tahun

a. Petunjuk Pengisian Kuesioner

1. Mohon untuk **melingkari** jawaban yang sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu/Saudara rasakan.
2. Setiap pertanyaan hanya dijawab dengan satu jawaban.
3. Setelah melakukan pengisian, mohon Bapak/Ibu/Saudara untuk mengembalikan kepada yang mengerahkan angket/kuesioner.
4. Mohon untuk memberiksn jawaban sesuai dengan keadaan yang sebenarnya dengan penuh tanggung jawab.

A. <i>Work Engagement</i> Lingkari angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut: Skor 5 = Sangat Setuju (SS) Skor 4 = Setuju (S) Skor 3 = Ragu-Ragu (R) Skor 2 = Tidak Setuju (TS) Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)						
<i>Vigor</i>						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1.1	Saya merasa penuh energi di tempat kerja	5	4	3	2	1
1.2	Saya merasa bersemangat melakukan pekerjaan	5	4	3	2	1
1.3	Ketika bangun di pagi hari, saya merasa ingin bekerja	5	4	3	2	1
1.4	Saya dapat terus bekerja untuk jangka waktu yang sangat lama	5	4	3	2	1
1.5	Saya merasa memiliki mental yang tangguh	5	4	3	2	1
<i>Dedication</i>						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1.6	Saya selalu tekun dalam bekerja bahkan ketika sesuatu tidak berjalan dengan baik	5	4	3	2	1
1.7	Saya merasa antusias dengan pekerjaan	5	4	3	2	1
1.8	Saya merasa pekerjaan yang dilakukan penuh makna dan tujuan	5	4	3	2	1
1.9	Bagi saya, pekerjaannya menantang untuk dilakukan	5	4	3	2	1
1.10	Saya merasa bangga dengan pekerjaan yang dilakukan	5	4	3	2	1
<i>Absorption</i>						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1.11	Saat bekerja terkadang melupakan segala sesuatu di sekitar	5	4	3	2	1
1.12	Saya merasa senang ketika bekerja secara <i>intens</i>	5	4	3	2	1
1.13	Saya merasa terbawa suasana saat bekerja	5	4	3	2	1
1.14	Sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan yang dilakukan	5	4	3	2	1
1.15	Waktu terasa cepat berlalu saat sedang bekerja	5	4	3	2	1

B. Ethical Leadership

Lingkari angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut:

Skor 5 = Sangat Setuju (SS)

Skor 4 = Setuju (S)

Skor 3 = Ragu-Ragu (R)

Skor 2 = Tidak Setuju (TS)

Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
2.1	Pemimpin menjalani kehidupan pribadinya dengan cara yang etis	5	4	3	2	1
2.2	Pemimpin mendefinisikan keberhasilan bukan hanya berdasarkan hasil, tetapi juga bagaimana cara memperolehnya	5	4	3	2	1
2.3	Pemimpin dapat mendengarkan apa yang dikatakan oleh karyawan	5	4	3	2	1
2.4	Pemimpin dapat mendisiplinkan karyawan yang melanggar standar etika	5	4	3	2	1
2.5	Pemimpin dapat mengambil keputusan yang adil dan seimbang	5	4	3	2	1
2.6	Pemimpin dapat dipercaya	5	4	3	2	1
2.7	Pemimpin dapat membahas etika atau nilai bisnis dengan karyawannya	5	4	3	2	1
2.8	Pemimpin dapat memberi contoh bagaimana melakukan sesuatu dengan cara yang benar	5	4	3	2	1
2.9	Pemimpin memperhatikan kebutuhan karyawan	5	4	3	2	1
2.10	Pemimpin mendengarkan apa yang karyawan sampaikan	5	4	3	2	1

C. Innovative Work Behavior

Lingkari angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut:

Skor 5 = Sangat Setuju (SS)

Skor 4 = Setuju (S)

Skor 3 = Ragu-Ragu (R)

Skor 2 = Tidak Setuju (TS)

Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
3.1	Saya mencari metode, teknik, atau instrument kerja baru	5	4	3	2	1
3.2	Saya memobilisasi dukungan untuk ide dan solusi yang inovatif	5	4	3	2	1
3.3	Saya mengubah ide-ide inovatif menjadi lebih berguna dengan menerapkan rencana kegiatan baru	5	4	3	2	1

D. Efikasi Diri

Lingkari angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut:

Skor 5 = Sangat Baik (SB)

Skor 4 = Baik (B)

Skor 3 = Cukup (C)

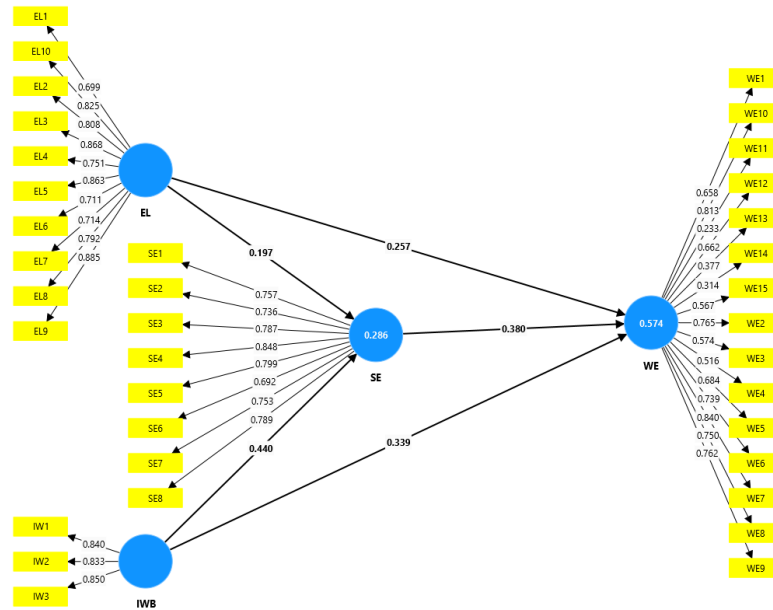
Skor 2 = Kurang Baik (KB)

Skor 1 = Sangat Kurang Baik (SKB)

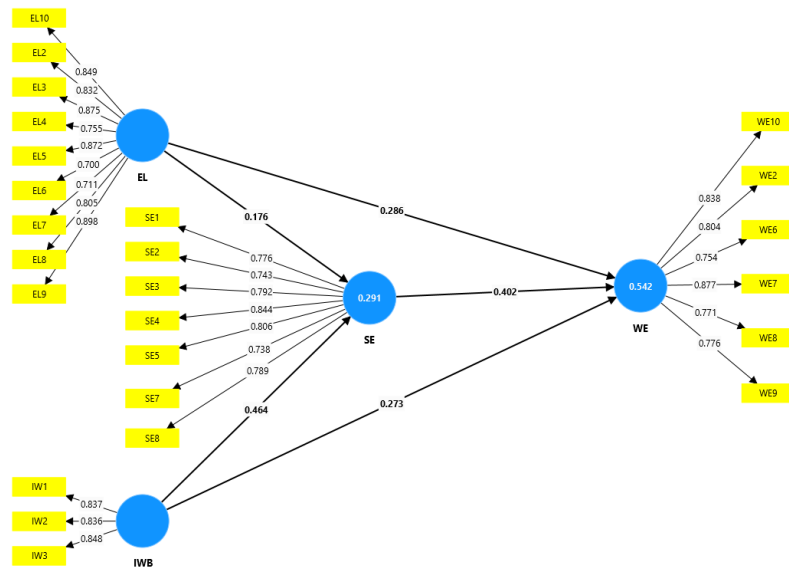
No.	Pernyataan	SB	B	C	KB	SKB
4.1	Saya akan mampu mencapai sebagian besar tujuan yang telah ditetapkan untuk diri sendiri	5	4	3	2	1
4.2	Saya yakin dapat menyelesaikan tugas yang sulit	5	4	3	2	1
4.3	Saya dapat memperoleh hasil yang penting bagi diri sendiri	5	4	3	2	1
4.4	Saya dapat berhasil dalam usaha apapun yang diputuskan	5	4	3	2	1
4.5	Saya berhasil mengatasi berbagai macam tantangan	5	4	3	2	1
4.6	Saya yakin dapat menyelesaikan tugas yang berbeda secara efektif	5	4	3	2	1
4.7	Saya dapat melakukan sebagian besar tugas dengan sangat baik dibandingkan orang lain	5	4	3	2	1
4.8	Saya dapat tampil cukup baik meskipun dalam keadaan sulit	5	4	3	2	1

LAMPIRAN 2

HASIL ANALISIS MODEL AWAL



Nilai *factor loading* yang belum memenuhi *convergent validity*



Nilai *factor loading* yang telah memenuhi *convergent validity*

LAMPIRAN 3
NILAI CROSS LOADING

KODE	<i>Ethical Leadership</i>	<i>Innovative Work Behavior</i>	Efikasi Diri	<i>Work Engagement</i>
X1.2	0.832	0.305	0.237	0.404
X1.3	0.875	0.236	0.280	0.373
X1.4	0.755	0.124	0.222	0.339
X1.5	0.872	0.175	0.245	0.474
X1.6	0.700	0.254	0.294	0.394
X1.7	0.711	0.290	0.256	0.371
X1.8	0.805	0.138	0.211	0.397
X1.9	0.898	0.197	0.250	0.412
X1.10	0.849	0.263	0.196	0.321
X2.1	0.208	0.837	0.305	0.425
X2.2	0.200	0.836	0.493	0.479
X2.3	0.272	0.848	0.463	0.488
Z.1	0.296	0.398	0.776	0.636
Z.2	0.199	0.457	0.743	0.383
Z.3	0.304	0.299	0.792	0.449
Z.4	0.273	0.468	0.844	0.546
Z.5	0.235	0.445	0.806	0.463
Z.7	0.111	0.357	0.738	0.469
Z.8	0.218	0.369	0.789	0.453
Y.2	0.276	0.367	0.445	0.804
Y.6	0.327	0.480	0.580	0.754
Y.7	0.451	0.494	0.565	0.877
Y.8	0.552	0.456	0.448	0.771
Y.9	0.251	0.470	0.485	0.776
Y.10	0.421	0.395	0.484	0.838

DISCRIMINANT VALIDITY

	<i>Ethical Leadership</i>	<i>Innovative Work Behavior</i>	Efikasi Diri	<i>Work Engagement</i>
<i>Ethical Leadership</i>	0.814			
<i>Innovative Work Behavior</i>	0.271	0.840		
Efikasi Diri	0.302	0.512	0.785	
<i>Work Engagement</i>	0.482	0.556	0.628	0.805

CONSTRUCT VALIDITY

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
<i>Ethical Leadership</i>	0,935	0,946	0,662
<i>Innovative Work Behavior</i>	0,794	0,878	0,706
<i>Work Engagement</i>	0,891	0,917	0,647
Efikasi Diri	0,896	0,918	0,616

LOADING FACTOR

	<i>Ethical Leadership</i>	<i>Innovative Work Behavior</i>	Efikasi Diri	<i>Work Engagement</i>
X1.1	0.699			
X1.2	0.808			
X1.3	0.868			
X1.4	0.751			
X1.5	0.863			
X1.6	0.711			
X1.7	0.714			
X1.8	0.792			
X1.9	0.885			
X1.10	0.825			

X2.1		0.840		
X2.2		0.833		
X2.3		0.850		
Z.1			0.757	
Z.2			0.736	
Z.3			0.787	
Z.4			0.848	
Z.5			0.799	
Z.6			0.692	
Z.7			0.753	
Z.8			0.789	
Y.1				0.658
Y.2				0.765
Y.3				0.574
Y.4				0.516
Y.5				0.684
Y.6				0.739
Y.7				0.840
Y.8				0.750
Y.9				0.762
Y.10				0.813
Y.11				0.233
Y.12				0.662
Y.13				0.377
Y.14				0.314
Y.15				0.567

HASIL UJI RELIABILITAS

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
<i>Ethical Leadership</i>	0.935	0.938	0.946	0.662
<i>Innovative Work Behavior</i>	0.794	0.803	0.878	0.706
Efikasi Diri	0.896	0.902	0.918	0.616
<i>Work Engagement</i>	0.891	0.895	0.917	0.647

HASIL UJI *R-SQUARE*

	<i>R-Square</i>	<i>R-Square</i> adjusted
Efikasi Diri	0.291	0.289
<i>Work Engagement</i>	0.542	0.540

HASIL UJI *DIRECT EFFECT*

	Original Sample	T Statistics	P Value	Hipotesis
<i>Ethical Leadership</i> > <i>Work Engagement</i>	0,286	3,776	0,000	H ₁ diterima
<i>Innovative Work Behavior</i> > <i>Work Engagement</i>	0,273	2,739	0,006	H ₂ diterima
<i>Ethical Leadership</i> >Efikasi Diri	0,176	1,654	0,098	H ₃ ditolak
<i>Innovative Work Behavior</i> >Efikasi Diri	0,464	4,614	0,000	H ₄ diterima
Efikasi Diri> <i>Work Engagement</i>	0,402	4,056	0,000	H ₅ diterima

HASIL UJI *INDIRECT EFFECT*

	Original Sample	T Statistics	P Value	Hipotesis
<i>Ethical Leadership</i> > Efikasi Diri > <i>Work Engagement</i>	0,071	1,512	0,131	H ₆ ditolak
<i>Innovative Work Behavior</i> > Efikasi Diri > <i>Work Engagement</i>	0,186	2,715	0,007	H ₇ diterima