



## Inovasi di Era Informasi: Analisis Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Etis di Industri Manufaktur

Beby Tiara<sup>1✉</sup>, Vanessa Stefanny<sup>2</sup>, Sukriyah<sup>3</sup>, Dewiana Novitasari<sup>4</sup>, Masduki Asbari<sup>5</sup>

STMIK Insan Pembangunan, Indonesia<sup>1,2,5</sup>

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Insan Pembangunan, Indonesia<sup>3,4</sup>

E-mail : [bebytiara27@gmail.com](mailto:bebytiara27@gmail.com)<sup>1</sup>, [fannybataona@gmail.com](mailto:fannybataona@gmail.com)<sup>2</sup>, [simplechissy@gmail.com](mailto:simplechissy@gmail.com)<sup>3</sup>,  
[dhewiediosa@yahoo.co.id](mailto:dhewiediosa@yahoo.co.id)<sup>4</sup>, [kangmasduki.ssi@gmail.com](mailto:kangmasduki.ssi@gmail.com)<sup>5</sup>

### Abstrak

Era informasi yang membuka ruang kompetisi secara bebas dan meluas telah menantang setiap organisasi bisnis, termasuk industri manufaktur untuk mengasah keunggulan kompetitifnya. Ikon utama keunggulan kompetitif itu adalah perilaku inovatif dari setiap pegawainya. Oleh karena itu, tujuan penelitian ini adalah menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan iklim etis terhadap perilaku inovatif pegawai dengan mengambil 126 pegawai pada industri manufaktur di Kabupaten Tangerang Banten dengan teknik *Simple Random Sampling*. Analisis dari penelitian ini menggunakan SEM (*Structural Equation Model*) dengan software SmartPLS versi 3.0 sebagai alat bantu statistik. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan efek positif dan signifikan terhadap iklim etis, kepemimpinan transformasional memberikan efek positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi iklim etis.

**Kata kunci:** Iklim etis, kepemimpinan transformasional, perilaku inovatif.

### Abstract

*The information age that opens up the competition space freely and widely has challenged every business organization, including the manufacturing industry, to hone its competitive advantage. The main icon of competitive advantage is the innovative behavior of every employee. Therefore, the purpose of this study was to examine the effect of transformational leadership and ethical climate on employee innovative behavior by taking 126 employees in the manufacturing industry in Tangerang Banten Regency using the Simple Random Sampling technique. The analysis of this study uses SEM (Structural Equation Model) with SmartPLS software version 3.0 as a statistical tool. The results of this study indicate that transformational leadership has a positive and significant effect on the ethical climate, transformational leadership has a positive and significant effect on the innovative behavior of employees, either directly or indirectly through the mediation of the ethical climate.*

**Keywords:** Ethical climate, innovative behavior, transformational leadership.

Copyright (c) 2021 Beby Tiara, Vanessa Stefanny, Sukriyah,  
Dewiana Novitasari, Masduki Asbari

✉ Corresponding author

Email : [bebytiara27@gmail.com](mailto:bebytiara27@gmail.com)

DOI : <https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i6.1540>

ISSN 2656-8063 (Media Cetak)

ISSN 2656-8071 (Media Online)

## PENDAHULUAN

Setiap perusahaan manufaktur membutuhkan *track* yang sesuai dengan *core* bisnisnya, sehingga terukur dalam setiap laju tumbuh kembangnya. Di sinilah urgensi budaya atau iklim etis didefinisikan, dibangun dan dirawat. Di tengah budaya masyarakat Indonesia yang memiliki patronasi kuat, maka tidak bisa dipungkiri bahwa pengaruh patron, anutan, pengatur atau pimpinan akan menjadi faktor prediktor kesuksesan organisasi yang sangat menonjol. Banyak teori kepemimpinan yang dikemukakan guna mengkatalisasi proses dan menganalisis sumber daya manusia. Setidaknya, teori kepemimpinan transformasional merupakan satu dari banyak teori kepemimpinan yang dipercaya mampu membawa angin segar perubahan organisasi. Lebih-lebih di era Revolusi Industri 4.0 ini, setiap organisasi membutuhkan pemimpin yang mempunyai kapabilitas cukup guna melakukan transformasi menuju digitalisasi struktur dan sistem organisasi. (Asbari et al., 2021b, 2021a; Fikri et al., 2021; Novitasari et al., 2021; Pramono et al., 2021) melakukan penelitian dan mendapatkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi, dalam hal ini iklim etis merupakan salah satu faktor penting untuk membangun sumber daya manusia melalui aspek perubahan sikap dan perilaku, yang diharapkan mampu menyesuaikan diri dengan tantangan yang sedang berjalan dan yang akan datang (Ebtsam, 2015; Nedkovski et al., 2017). Iklim etis merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Iklim etis yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan ataupun instansi pemerintahan. Iklim etis memiliki peranan penting dalam mengelola suatu organisasi karena merupakan persepsi yang sama dan utuh tentang makna hakiki kehidupan bersama dalam organisasi.

Kepala Badan Kebijakan Fiskal (BKF), Kementerian Keuangan, Febrio Kacaribu menyatakan bahwa senjata utama bangkitnya dunia usaha saat ini tidak bisa hanya bergantung pada kebijakan fiskal dari pemerintah, tetapi juga pada kemampuan industri dalam berinovasi menciptakan produk yang mampu memenuhi kebutuhan masyarakat (Sukarno, 2020). Pada era digital inilah makin terasa dibutuhkan level inovasi dan kreativitas yang lebih tinggi dari setiap anggota organisasi. Teori inovasi sering kali menekankan bahwa inovasi lebih luas dari kreativitas dan di dalamnya termasuk implementasi dari ide-ide yang dikreasikan. Oleh karena itu, De Jong dan Den Hartog mengembangkan *innovative work behavior* (IWB), tidak hanya untuk memaparkan masalah bagaimana menghasilkan ide tetapi juga membangun perilaku yang dibutuhkan untuk implementasi ide-ide tersebut. Ujung dari proses pengembangan IWB ini adalah meningkatkan kinerja individu maupun organisasi (Jong & Hartog, 2008).

Kata iklim mengandung arti kecenderungan dan inklinasi. Istilah dari literatur manajemen, iklim berarti persepsi anggota organisasi terhadap kondisi organisasi saat ini. Iklim etis pada dasarnya adalah digambarkan sebagai praktik dan prosedur perusahaan yang menjelaskan tentang perilaku karyawan (Ebtsam, 2015). Victor dan Cullen mendefinisikan iklim etis sebagai persepsi umum tentang bagaimana mengatasi masalah etika dan apa perilaku yang layak dari segi etika (Nedkovski et al., 2017). Tidak hanya kepentingan individu, kelompok, dan perusahaan tetapi juga tanggung jawab sosial korporasi, prosedur dan standar perusahaan serta faktor lingkungan, seperti peraturan perundang-undangan memiliki peran dalam pembentukan iklim etis (Ebtsam, 2015). Di antara faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku inovatif karyawan adalah hubungan pemimpin-anggota, karakteristik pekerjaan dan iklim organisasi (Topcu et al., 2015). Fakta bahwa perilaku kerja inovatif menunjukkan struktur dinamis yang menunjukkan bahwa pegawai lebih mudah terpengaruh oleh iklim organisasi (Topcu et al., 2015). Selain itu, jenis kepemimpinan memainkan peran penting dalam persepsi, pembentukan dan keberlanjutan persepsi etis seorang karyawan. Peran kepemimpinan dalam penciptaan iklim etis ini telah dibuktikan dengan temuan (Topcu et al., 2015).

Berdasarkan kajian berbagai referensi yang dilakukan hingga September 2021, belum banyak peneliti nasional yang membahas pengaruh kepemimpinan transformasional dan iklim etis terhadap perilaku

kerja inovatif sebagai satu kesatuan model penelitian. Di Indonesia, beberapa penelitian telah membahas pengaruh kepemimpinan transformational terhadap perilaku kerja inovatif (Asbari, Fayzhall, et al., 2020; Asbari, Purwanto, et al., 2020). Temuan mereka adalah bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap perilaku inovatif. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wardhani & Gulo (2017) dengan hasil yang bertolak belakang, yakni bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh terhadap perilaku kerja inovatif. Di luar itu, beberapa peneliti nasional telah membahas dan menyimpulkan bahwa terdapat kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif (Khasanah & Himam, 2019; Octavia & Ratnaningsih, 2017; Setyowati & Etikariena, 2019). Sedangkan Asbari, (2019a) melakukan penelitian dan menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap perilaku inovatif. Hanya saja kesemuanya belum ada yang menjelaskan relasi kedua variable (kepemimpinan transformasional dan perilaku inovatif) dengan iklim etis.

Oleh karena itu, peneliti memandang perlu memastikan praktik kepemimpinan transformasional dalam pengaruhnya terhadap iklim etis dan perilaku inovatif pegawai di industri manufaktur. Penelitian ini adalah yang pertama, atau setidaknya sangat jarang dilakukan pada unit analisis industri manufaktur. Di samping itu, telah banyak penelitian yang membahas pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif pegawai, tapi penelitian ini membahas hubungan langsung sekaligus hubungan pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif pegawai di industri manufaktur melalui iklim etis, yang mana masih sangat jarang diteliti.

## **METODE PENELITIAN**

Menurut Creswell & Creswell (2017), jika tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan pengaruh antar variabel yang diteliti, maka pendekatan kuantitatif adalah yang terbaik. Metode penelitian kuantitatif adalah cocok dalam menguji teori dan hipotesis melalui penggunaan seperangkat alat statistik (Creswell & Creswell, 2017). Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan metode survei untuk menguji hipotesis yang dirumuskan. Oleh karena itu, diadopsi kuesioner digunakan sebagai instrumen untuk mengumpulkan data yang dibutuhkan. Populasi penelitian terdiri dari 205 pegawai sebuah industri manufaktur di Tangerang. Dengan menggunakan *simple random sampling*, 205 kuesioner dikirim secara online kepada populasi. 126 kuesioner dikembalikan dan valid, yang membentuk tingkat tanggapan 61,5%. Oleh karena itu, menurut Roscoe et al. (1975) jumlah sampel yang diperoleh sudah memadai.

Sifat penelitian ini melibatkan efek dependen antara konstruk laten dan variabel manifest, oleh karena itu, model pengukuran reflektif cocok untuk penelitian ini (Hair Jr et al., 2017). Semua item yang diadopsi dinilai pada skala Likert lima poin dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju). Instrumen kepemimpinan transformasional, lima item (KT1-KT5) diadaptasi dari Bogler (2001). Instrumen untuk mengukur iklim etis, enam item (IE1-IE6) mengadopsi dari Schwepker (2001) yang telah divalidasi oleh Briggs et al. (2012). Sedangkan untuk mengukur perilaku kerja inovatif, lima item (PI1-PI5) mengadaptasi dari Jong & Hartog (2008).

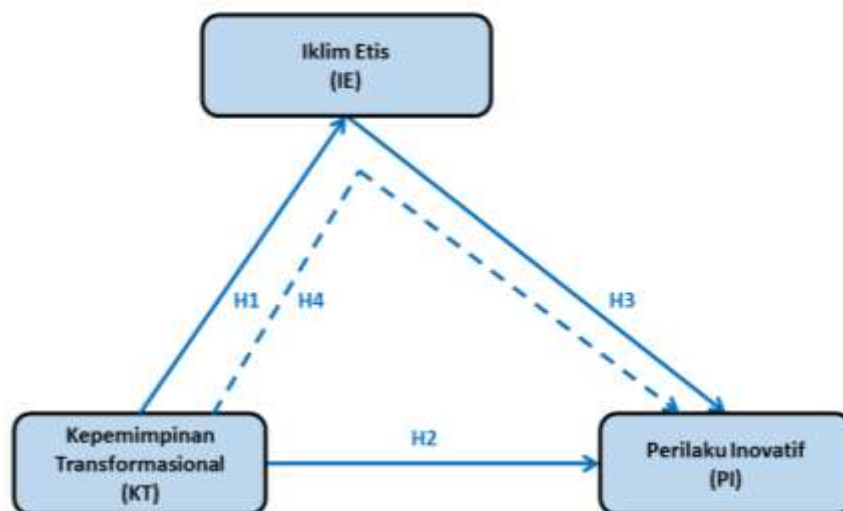
Teknik statistik paling populer di bawah *Structural Equation Model* SEM adalah berbasis kovarian pendekatan (CB-SEM) dan teknik kuadrat terkecil parsial berbasis varian (PLS-SEM) (Sarstedt et al., 2014). Namun, PLS-SEM akhir-akhir ini mendapat perhatian yang luas di banyak orang disiplin ilmu seperti pemasaran, manajemen strategis, sistem informasi manajemen, dan cabang keilmuan lainnya (Hair et al., 2012). Kemampuan PLS-SEM untuk menangani permasalahan *problematic modelling* yang biasa terjadi di lingkungan social ilmu pengetahuan seperti karakteristik data yang tidak biasa (misalnya data non-normal) dan model yang sangat kompleks adalah alasan penting di balik peningkatan penggunaan pendekatan ini. Mengingat keuntungan dari pendekatan ini, penelitian ini menggunakan PLS-SEM untuk menguji secara

keseluruhan dari hipotesis yang diajukan. Perangkat lunak SmartPLS 3.0 dilakukan untuk mengevaluasi masing-masing *outer model* dan *inner model*. Pengujian *outer model* dilakukan untuk memastikan keandalan dan validitas pengukuran, sedangkan hipotesis yang diperkenalkan diperiksa melalui *inner model*. Selanjutnya, hasil akhir kuesioner yang kemudian digunakan pada penelitian ini sebagaimana disebutkan pada Tabel 1.

**Tabel 1.** Daftar Item Penelitian

Notasi	Item
<b>Kepemimpinan Transformasional (KT)</b>	
KT1	Pimpinan memproyeksikan dirinya sebagai panutan dan teladan
KT2	Pimpinan menunjukkan bakat dan kemampuannya dalam mengatasi masalah dengan pengambilan keputusan yang tepat
KT3	Pimpinan berusaha mencapai tujuan kolektif untuk memenuhi misi
KT4	Pimpinan menyajikan tantangan dan proyek baru
KT5	Pimpinan percaya pada kemampuan pegawainya untuk menghadapi tantangan dan hambatan
<b>Iklim Etis (IE)</b>	
IE1	[Perusahaan] secara ketat menegakkan kode etik.
IE2	[Perusahaan] memiliki kebijakan mengenai perilaku etis.
IE3	[Perusahaan] secara ketat menegakkan kebijakan mengenai perilaku etis.
IE4	Manajemen puncak di [Perusahaan] telah memberitahukan dengan tegas bahwa perilaku tidak etis tidak akan ditoleransi.
IE5	Jika seorang pegawai di [Perusahaan] diketahui terlibat dalam perilaku tidak etis yang terutama menghasilkan keuntungan pribadi (bukan keuntungan perusahaan), dia akan segera ditegur.
IE6	Jika seorang pegawai di [Perusahaan] diketahui terlibat dalam perilaku tidak etis yang terutama menghasilkan keuntungan perusahaan (bukan keuntungan pribadi), dia akan segera ditegur.
<b>Perilaku Inovatif (PI)</b>	
PI1	Saya mencoba menghasilkan ide-ide kreatif untuk meningkatkan kinerja
PI2	Saya mencoba mencari teknologi, proses, teknik, dan/atau ide baru
PI3	Saya mengembangkan rencana dan jadwal yang memadai untuk implementasi ide-ide baru
PI4	Saya mempromosikan dan memperjuangkan ide kepada orang lain
PI5	Saya adalah seorang yang inovatif

Menurut Sekaran & Bougie (2003) kerangka teoritis merupakan fondasi di mana seluruh proyek penelitian didasarkan. Dari kerangka teoritis bisa disusun hipotesis yang dapat diuji untuk mengetahui apakah teori yang dirumuskan valid atau tidak. Lalu kemudian selanjutnya akan dapat diukur dengan analisis statistik yang tepat. Untuk itu, penulis membangun model penelitian sebagai mana disebut pada Gambar 1 berikut:



**Gambar 1.** Model Penelitian

Maka berdasarkan kajian pustaka sebelumnya, maka disusun hipotesis sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim etis

H2: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif pegawai

H3: Iklim etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif pegawai

H4: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif pegawai melalui mediasi iklim etis

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

Total ada 126 pegawai yang berpartisipasi, terdiri dari laki-laki (78,6%) dan perempuan (21,4%). Responden memiliki kelompok umur yang berbeda-beda, berkisar antara di bawah usia 29 tahun (47,6%), 30-49 tahun (44,5%), dan lebih dari usia 50 tahun (7,9%). Lama kerja mereka juga beragam, 34% di antaranya di bawah 5 tahun, 50% sudah bekerja antara 5-10 tahun, dan 16% sisanya telah bekerja lebih dari 10 tahun. Pendidikan tertinggi responden adalah mayoritas setingkat SLTA (SMA/SMK) yakni 75%, dan sisanya 25% adalah lulusan sarjana.

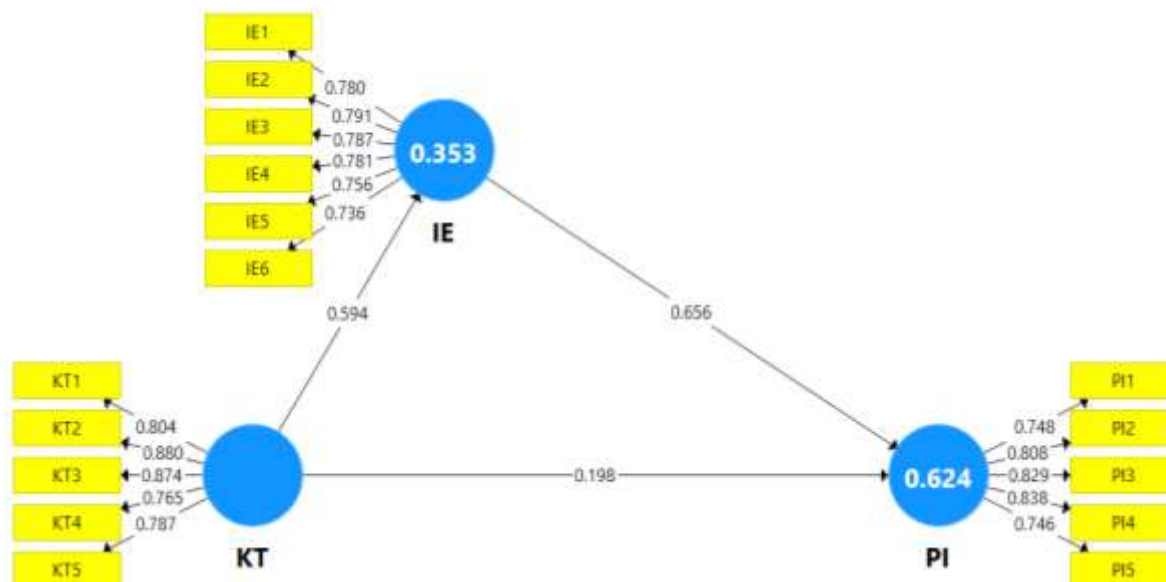
Tahap pengujian model pengukuran meliputi pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan. Sementara untuk menguji reliabilitas konstruk digunakan *nilai cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Hasil analisis PLS dapat digunakan untuk menguji hipotesis penelitian jika seluruh indikator dalam model PLS telah memenuhi syarat validitas konvergen, validitas deskriminan dan uji reliabilitas. Uji validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai *loading factor* masing-masing indikator terhadap konstraknya. Pada sebagian besar referensi, bobot faktor sebesar 0,7 atau lebih dianggap memiliki validasi yang cukup kuat untuk menjelaskan konstruk laten (Chin, 1998; Ghazali, 2014; J. F. Hair et al., 2010). Pada penelitian ini batas minimal besarnya *loading factor* yang diterima adalah 0,7, dan dengan syarat nilai AVE setiap konstruk > 0,5 (Ghozali, 2014). Setelah melalui pengolahan SmartPLS 3.0, seluruh indikator telah memiliki nilai *loading factor* di atas 0,7 dan nilai AVE di atas 0,5. Model fit atau valid dari penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2. Jadi dengan demikian, validitas konvergen dari model penelitian ini sudah memenuhi syarat (Purwanto et

al., 2019, 2020; Purwanto, Asbari, & Santoso, 2021b, 2021a; Purwanto, Asbari, Santoso, et al., 2021). Nilai loadings, cronbach's alpha, composite reliability dan AVE setiap konstruk selengkapnya dapat dilihat Tabel 2.

*Discriminant validity* dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing-masing variabel laten berbeda dengan variabel laten lainnya. Model mempunyai *discriminant validity* yang baik jika nilai kuadrat AVE masing-masing konstruk eksogen (nilai pada diagonal) melebihi korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya (nilai di bawah diagonal) (Ghozali, 2014). Hasil pengujian *discriminant validity* adalah dengan menggunakan nilai kuadrat AVE, yakni dengan melihat Fornell-Larcker Criterion Value diperoleh sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 3. Hasil uji validitas deskriminan pada tabel 3 menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memiliki nilai akar kuadrat AVE di atas nilai korelasi dengan konstruk laten lainnya (melalui kriteria Fornell-Larcker). Demikian juga nilai *cross-loading* seluruh item dari suatu indikator lebih besar dari item indikator lainnya sebagaimana disebut pada Tabel 3, sehingga dapat disimpulkan bahwa model telah memenuhi validitas deskriminan (Fornell & Larcker, 1981).

Selanjutnya dilakukan evaluasi *collinearity* untuk mengetahui ada tidaknya masalah *collinearity* pada model. Untuk menemukan *collinearity* tersebut, diperlukan statistik *collinearity* VIF dari setiap konstruk. Jika VIF lebih dari 5, maka model memiliki *collinearity* (Hair et al., 2014). Seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4, semua skor VIF kurang dari 5, yakni hasil dari model struktural *collinearity* mengungkapkan nilai VIF di bawah 2. Hal ini menunjukkan bahwa model penelitian ini tidak ada masalah multikolinearitas.

Reliabilitas konstruk dapat dinilai dari nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* dari masing-masing konstruk. Nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* yang disarankan adalah lebih dari 0,7 (Ghozali, 2014). Hasil uji reliabilitas pada tabel 2 menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,7 ( $> 0,7$ ). Kesimpulannya, seluruh konstruk telah memenuhi reliabilitas yang dipersyaratkan.



**Gambar 2.** Model Penelitian Valid  
Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS 3.0 (2021)

**Tabel 2.** Items Loadings, Cronbach’s Alpha, Composite Reliability, and Average Variance Extracted (AVE)

Variables	Items	Loadings	Cronbach’s Alpha	Rho_A	Composite Reliability	AVE
Kepemimpinan Transformasional (KT)	KT1	0,804	0,881	0,889	0,913	0,678
	KT2	0,880				
	KT3	0,874				
	KT4	0,765				
	KT5	0,787				
Iklim Etis (IE)	IE1	0,780	0,864	0,866	0,898	0,596
	IE2	0,791				
	IE3	0,787				
	IE4	0,781				
	IE5	0,756				
	IE6	0,736				
Perilaku Inovaatif (PI)	PI1	0,748	0,853	0,854	0,895	0,632
	PI2	0,808				
	PI3	0,829				
	PI4	0,838				
	PI5	0,746				

Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS 3.0 (2021)

**Tabel 3.** Discriminant Validity

Variables	IE	KT	PI
IE	0,772		
KT	0,594	0,824	
PI	0,774	0,588	0,795

Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS 3.0 (2021)

**Tabel 4.** Collinearity (VIF)

Variables	IE	KT	PI
IE			1,546
KT	1,000		1,546
PI			

Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS 3.0 (2021)

**Tabel 5.** Nilai R Square

Variables	R Square	R Square Adjusted
IE	0,353	0,353
PI	0,624	0,623

Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS 3.0 (2021)

**Tabel 6.** Hypotheses Testing

Hypotheses	Relationship	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values	Decision
H1	KT -> IE	0,594	0,594	0,026	22,911	0,000	Didukung
H2	KT -> PI	0,198	0,198	0,027	7,234	0,000	Didukung
H3	IE -> PI	0,656	0,657	0,025	26,493	0,000	Didukung
H4	KT -> IE -> PI	0,390	0,390	0,024	15,961	0,000	Didukung

Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS 3.0 (2021)

Pengujian hipotesis dalam PLS disebut juga sebagai uji inner model. Uji ini meliputi uji signifikansi pengaruh langsung dan tidak langsung serta pengukuran besarnya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif pegawai melalui iklim etis sebagai variabel mediasi dibutuhkan uji pengaruh langsung dan tidak langsung. Uji pengaruh dilakukan dengan menggunakan uji t-statistik dalam model analisis *partial least squared* (PLS) dengan menggunakan bantuan *software* SmartPLS 3.0. Dengan teknik *bootstrapping*, diperoleh nilai *R Square* dan nilai uji signifikansi sebagaimana Tabel 5 dan Tabel 6. Hasilnya adalah semua hipotesis (H1, H2, H3, H4) di dukung.

## Pembahasan

Berdasarkan Tabel 5, nilai *R Square* iklim etis (IE) sebesar 0,353 yang berarti bahwa variabel iklim etis (IE) mampu dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional (KT) sebesar 35,5%, sedangkan sisanya sebesar 64,5% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Sementara itu, nilai *R Square* perilaku inovatif pegawai (PI) sebesar 0,624 yang berarti bahwa variabel perilaku inovatif pegawai (PI) mampu dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional (KT) dan iklim etis (IE) sebesar 62,4%, sedangkan sisanya sebesar 37,6% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Sedangkan Tabel 6 menampilkan *t-statistics* dan *p-values* yang menunjukkan pengaruh antar variabel penelitian yang telah disebutkan.

Menurut hasil studi ini, kepemimpinan transformasional mempengaruhi secara positif signifikan terhadap iklim etis dan perilaku inovatif pegawai. Iklim etis berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku inovatif pegawai. Pengaruh variabel iklim etis terhadap perilaku inovatif pegawai lebih tinggi jika dibandingkan dengan variabel kepemimpinan transformasional, yakni lebih dari tiga kali lipat. Artinya, pada industri manufaktur ini, kondisi iklim etis yang positif lebih dibutuhkan untuk mendorong perilaku inovatif pegawai. Selain itu, temuan menunjukkan bahwa iklim etis secara parsial memediasi hubungan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif pegawai. Selanjutnya, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif pegawai juga meningkat ketika iklim etis dimasukkan dalam model, yang secara parsial mengimplikasikan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan iklim etis, yang pada gilirannya meningkatkan perilaku inovatif pegawai.

Objektif utama dari penelitian ini adalah untuk menilai pengaruh dari beberapa persepsi dan sikap terkait pekerjaan pegawai terhadap perilaku inovatif mereka yang sebagian besar memiliki konsekuensi bagi organisasi perusahaan. Kepemimpinan merupakan faktor penting untuk meningkatkan perilaku inovatif, dan iklim etis merupakan faktor lain yang juga meningkatkannya. Secara khusus dalam studi ini penulis berkonsentrasi pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif



pegawai industri manufaktur. Oleh karena itu, manajemen beserta para pemimpin di organisasi perusahaan perlu meningkatkan kualitas praktik kepemimpinan transformasional di lingkungan kerja, hingga dirasakan betul oleh seluruh pegawai. Perilaku pemimpin memiliki pengaruh penting terhadap perilaku pegawai (Asbari et al., 2021b; Asbari & Novitasari, 2021; Asbari & Prasetya, 2021; Kamar et al., 2019; Suroso et al., 2021; Yuwono et al., 2020; Zaman et al., 2020a, 2020b). Penting bagi para pemimpin untuk mendapatkan kepercayaan dan kesetiaan bawahan mereka (Nuryanti et al., 2020). Semua harapan tersebut dapat diwujudkan oleh efektivitas praktik kepemimpinan transformasional oleh para pemimpin organisasi. Kepemimpinan transformasional memberikan komitmen dan loyalitas pegawai (Asbari, 2019b, 2019a; Basuki et al., 2020; Hutagalung et al., 2020; Maesaroh et al., 2020; Silitonga et al., 2020). Ketika pegawai percaya dan loyal kepada pimpinannya, maka iklim etis tumbuh kondusif yang pada akhirnya mampu meningkatkan perilaku inovatif pegawai.

## KESIMPULAN

Akhirnya, temuan studi ini mengonfirmasi bahwa kepemimpinan transformasional secara positif dan signifikan mempengaruhi iklim etis dan perilaku inovatif pegawai. Ini menyiratkan bahwa jenis kepemimpinan yang transformatif membantu mendorong inovasi dan kondisivitas iklim etis. Demikian pula, iklim etis mampu memediasi positif hubungan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif pegawai industry manufaktur. Temuan dan implikasi ini sebagian besar sejalan dengan literatur yang ada. Namun demikian, penelitian ini juga bukannya tanpa batasan. Tanpa menggunakan studi longitudinal, hubungan antara iklim etis dan perilaku inovatif tidak dapat dipahami dengan baik dan menyeluruh. Penelitian selanjutnya tentang topik ini disarankan dan memang perlu untuk dikembangkan menjadi longitudinal. Dimungkinkan juga untuk memperluas model teoritis dengan memasukkan variabel dependen tambahan seperti komitmen organisasi, OCB, budaya organisasi, dan atau gaya kepemimpinan lainnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Asbari, M. (2019a). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Dosen. *JOCE IP*, 13(2), 172–186. [Http://Jurnal.Ipem.Ac.Id/Index.Php/Joce-Ip/Article/View/187](http://Jurnal.Ipem.Ac.Id/Index.Php/Joce-Ip/Article/View/187)
- Asbari, M. (2019b). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Dosen. *Journal Of Communication Education*, 13(2), 172–186.
- Asbari, M., Fayzhall, M., Goestjahjanti, F. S., Winanti, Yuwono, T., Hutagalung, D., Basuki, S., Maesaroh, S., Mustofa, Chidir, G., Yani, A., & Purwanto, A. (2020). Peran Kepemimpinan Transformasional Dan Organisasi Pembelajaran Terhadap Kapasitas Inovasi Sekolah. *Edupsyscouns: Journal Of Education, Psychology And Counseling*, 2(1), 6724–6748. [Https://Ummaspul.E-Journal.Id/Edupsyscouns/Article/View/421](https://Ummaspul.E-Journal.Id/Edupsyscouns/Article/View/421)
- Asbari, M., & Novitasari, D. (2021). Pengaruh Authentic Leadership Terhadap Mentalitas Siap Berubah Dan Kinerja Pegawai Paruh Waktu. *Business Management Journal*, 17(1), 73–88. [Https://Doi.Org/Http://Dx.Do.Org/10.30813/Bmj](https://Doi.Org/Http://Dx.Do.Org/10.30813/Bmj)
- Asbari, M., & Prasetya, A. B. (2021). Managerial Coaching: Rahasia Membangun Kinerja, Komitmen Tim Dan Modal Psikologis Guru. *Edumaspul - Jurnal Pendidikan*, 5(1), 490–506. [Https://Ummaspul.E-Journal.Id/Maspuljr/Article/View/1248](https://Ummaspul.E-Journal.Id/Maspuljr/Article/View/1248)
- Asbari, M., Purba, J. T., Hariandja, E. S., & Sudibjo, N. (2021a). From Leadership To Innovation: Managing Employee Creativity. *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*, 4(1), 143–154. [Https://Doi.Org/Https://Doi.Org/10.36407/Jmsab.V4i1.287](https://Doi.Org/Https://Doi.Org/10.36407/Jmsab.V4i1.287)

- 4668 *Inovasi di Era Informasi: Analisis Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Etis di Industri Manufaktur – Beby Tiara, Vanessa Stefanny, Sukriyah, Dewiana Novitasari, Masduki Asbari*  
DOI: <https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i6.1540>
- Asbari, M., Purba, J. T., Hariandja, E. S., & Sudibjo, N. (2021b). Membangun Kesiapan Berubah Dan Kinerja Karyawan: Kepemimpinan Transformasional Versus Transaksional. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 22(1), 54–71.
- Asbari, M., Purwanto, A., & Budi, P. (2020). Pengaruh Iklim Organisasi Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas Kerja Inovatif Pada Industri Manufaktur Di Pati Jawa Tengah. *Jurnal Produktivitas*, 7(1), 62–69. <https://doi.org/10.29406/jpr.v7i1.1797>
- Basuki, S., Novitasari, D., Fahlevi, M., Nadeak, M., Fahmi, K., Pebrina, E. T., Sudiyono, R. N., & Asbari, M. (2020). Performance Analysis Of Female Employees In The Covid-19 Pandemic Period: The Effects Of Readiness For Change And Effectiveness Of Transformational Leadership. *Solid State Technology*, 63(1s), 201–217.
- Bogler, R. (2001). The Influence Of Leadership Style On Teacher Job Satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37(5), 662–683. <https://doi.org/10.1177/00131610121969460>
- Briggs, E., Jaramillo, F., & Weeks, W. (2012). The Influences Of Ethical Climate And Organization Identity Comparisons On Salespeople And Their Job Performance. *Journal Of Personal Selling And Sales Management*, 32(4), 421–436. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134320402>
- Chin, W. (1998). *The Partial Least Squares Approach To Structural Equation Modeling* (E. Modern Methods For Business Research, In: G. A. Marcoulides (Ed.)). Lawrence Erlbaum Associates Publisher.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research Design: Qualitative, Quantitative, And Mixed Methods Approaches*. Sage Publications.
- Ebtsam, A. A. H. (2015). Relationship Between Ethical Work Climate And Nurses ' Perception Of Organizational Support , Commitment , Job Satisfaction And Turnover Intent. *Nursing Ethics*, 1–16.
- Fikri, M. A. A., Asbari, M., Hutagalung, D., Amri, L. H. A., & Novitasari, D. (2021). Quo Vadis Motivasi Intrinsik Pegawai: Peran Strategis Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(6), 4025–4040. <https://edukatif.org/index.php/edukatif/article/view/1397/pdf>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables And Measurement Error. *Journal Of Marketing Research*, 18(1), 39. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif Dengan Partial Least Square (PLS)* (4th Ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th Ed.). Pearson Prentice Hall.
- Hair, Joe F, Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012). An Assessment Of The Use Of Partial Least Squares Structural Equation Modeling In Marketing Research. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 40(3), 414–433.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced Issues In Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. Sage Publications.
- Hung, R. Y.-Y., Lien, B. Y.-H., Fang, S.-C., & Mclean, G. N. (2010). Knowledge As A Facilitator For Enhancing Innovation Performance Through Total Quality Management. *Total Quality Management*, 21(4), 425–438.
- Hutagalung, D., Asbari, M., Fayzhall, M., Ariyanto, E., Agistiawati, E., Sudiyono, R. N., Waruwu, H., Goestjahjanti, F. S., Winanti, W., & Yuwono, T. (2020). Peran Religiusitas, Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja Dan Mediasi Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Guru. *Edupscouns: Journal Of Education, Psychology And Counseling*, 2(1), 311–326.
- Jong, J. P. J. D., & Hartog, D. N. Den. (2008). Innovative Work Behavior : Measurement And Validation. *Scientific Analysis Of Entrepreneurship And Smes*, November, 1–27.

- 4669 *Inovasi di Era Informasi: Analisis Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Etis di Industri Manufaktur – Beby Tiara, Vanessa Stefanny, Sukriyah, Dewiana Novitasari, Masduki Asbari*  
DOI: <https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i6.1540>
- Kamar, K., Novitasari, N., Asbari, M., Winanti, & Goestjahjanti, F. S. (2019). Enhancing Employee Performance During The Covid-19 Pandemic: The Role Of Readiness For Change Mentality. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 11(2), 154–166. [Http://Journal.Unnes.Ac.Id/Nju/Index.Php/Jdm/Article/View/25279](http://Journal.Unnes.Ac.Id/Nju/Index.Php/Jdm/Article/View/25279)
- Khasanah, I. F. N., & Himam, F. (2019). Kepemimpinan Transformasional Kepribadian Proaktif Dan Desain Kerja Sebagai Prediktor Perilaku Kerja Inovatif. *Gadjah Mada Journal Of Psychology (Gamajop)*, 4(2), 143. <https://doi.org/10.22146/Gamajop.46361>
- Maesaroh, S., Asbari, M., Hutagalung, D., Mustofa, M., Agistiawati, E., Basuki, S., Radita, F. R., Nurasiyah, N., Yulia, Y., & Singgih, E. (2020). Pengaruh Religiusitas Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Guru Melalui Mediasi Organizational Citizenship Behavior. *Edupsyscouns: Journal Of Education, Psychology And Counseling*, 2(1), 276–290.
- Nedkovski, V., Guerci, M., De Battisti, F., & Siletti, E. (2017). Organizational Ethical Climates And Employee’s Trust In Colleagues, The Supervisor, And The Organization. *Journal Of Business Research*, 71, 19–26.
- Novitasari, D., Supiana, N., Supriatna, H., Fikri, M. A. A., & Asbari, M. (2021). The Role Of Leadership On Innovation Performance: Transactional Versus Transformational Style. *JIMFE (Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi)*, 7(1), 27–36. <https://journal.unpak.ac.id/index.php/jimfe/article/view/2981>
- Nuryanti, Y., Novitasari, D., Nugroho, Y. A., Fauji, A., Gazali, & Asbari, M. (2020). Meningkatkan Komitmen Organisasional Dosen: Analisis Pengaruh Kepemimpinan Perguruan Tinggi Dan Kepuasan Intrinsik & Ekstrinsik Dosen. *Edupsyscouns: Journal Of Education, Psychology And Counseling*, 2(1), 561–581.
- Octavia, A., & Ratnaningsih, I. Z. (2017). Dengan Perilaku Inovatif Karyawan Non Proses ( Supporting) PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk Plant Palimanan. *Jurnal Empati*, 6(1), 40–44.
- Pramono, T., Asbari, M., Supriatna, H., Nugroho, Y. A., & Novitasari, D. (2021). Rahasia Inovasi Karyawan Wanita Di Era Digital: Analisis Modal Psikologis Dan Dukungan Kepemimpinan. *Value : Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 16(2), 1–17. <https://e-journal.umc.ac.id/index.php/vl/article/view/1924>
- Purwanto, A., Asbari, M., & Santoso, T. I. (2021a). Analisis Data Penelitian Manajemen Pendidikan: Perbandingan Hasil Antara Amos, Smartpls, Warppls, Dan SPSS Untuk Jumlah Sampel Kecil. *International Journal Of Social, Policy And Law (IJOSPL)*, 01(01), 111–122. <https://ijospl.org/index.php/ijospl/article/view/64>
- Purwanto, A., Asbari, M., & Santoso, T. I. (2021b). Education Management Research Data Analysis: Comparison Of Results Between Lisrel, Tetrad, GSCA, Amos, Smartpls, Warppls, And SPSS For Small Samples. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(2), 382–399. <https://e-journal.ikhac.ac.id/index.php/nidhomulhaq/article/view/1575>
- Purwanto, A., Asbari, M., Santoso, T. I., Haque, M. G., & Nurjaya. (2019). Marketing Research Quantitative Analysis For Large Sample: Comparing Of Lisrel, Tetrad, GSCA, Amos, Smartpls, Warppls, And SPSS. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Administrasi Publik*, 9(2), 355–372. <https://ojs.unm.ac.id/iap/article/view/22803>
- Purwanto, A., Asbari, M., Santoso, T. I., Paramarta, V., & Sunarsih, D. (2020). Social And Management Research Quantitative Analysis For Medium Sample: Comparing Of Lisrel, Tetrad, GSCA, Amos, Smartpls, Warppls, And SPSS. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Administrasi Publik*, 9(2), 518–532. <https://ojs.unm.ac.id/iap/article/view/22804>
- Purwanto, A., Asbari, M., Santoso, T. I., Sunarsi, D., & Ilham, D. (2021). Education Research Quantitative Analysis For Little Respondents: Comparing Of Lisrel, Tetrad, GSCA, Amos, Smartpls, Warppls, And SPSS. *Jurnal Studi Guru Dan Pembelajaran*, 4(2), 335–350. <https://e-journal.my.id/jsgp/article/view/1326>

- 4670 *Inovasi di Era Informasi: Analisis Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Etis di Industri Manufaktur – Beby Tiara, Vanessa Stefanny, Sukriyah, Dewiana Novitasari, Masduki Asbari*  
DOI: <https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i6.1540>
- Roscoe, A. M., Lang, D., & Sheth, J. N. (1975). Follow-Up Methods, Questionnaire Length, And Market Differences In Mail Surveys: In This Experimental Test, A Telephone Reminder Produced The Best Response Rate And Questionnaire Length Had No Effect On Rate Of Return. *Journal Of Marketing*, 39(2), 20–27.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Smith, D., Reams, R., & Hair Jr, J. F. (2014). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): A Useful Tool For Family Business Researchers. *Journal Of Family Business Strategy*, 5(1), 105–115.
- Schwepker, C. H. (2001). Ethical Climate's Relationship To Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Turnover Intention In The Salesforce. *Journal Of Business Research*, 54(1), 39–52.  
[https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00125-9](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00125-9)
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2003). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach* (Sixth Edit). John Wiley And Sons, Inc.
- Setyowati, S., & Etikariena, A. (2019). Peran Gaya Pemecahan Masalah Dalam Hubungan Kepemimpinan Transformasional Dengan Perilaku Kerja Inovatif. *Jurnal Diversita*, 5(2), 115–125.  
<https://doi.org/10.31289/Diversita.V5i2.2857>
- Silitonga, N., Novitasari, D., Sutardi, D., Sopa, A., Asbari, M., Yulia, Y., Supono, J., & Fauji, A. (2020). The Relationship Of Transformational Leadership, Organizational Justice And Organizational Commitment: A Mediation Effect Of Job Satisfaction. *Journal Of Critical Reviews*, 7(19), 89–108.
- Sukarno, P. A. (2020). *Inovasi, Kunci Sukses Industri Bertahan Di Masa Pandemi Corona Inovasi. Bisnis.Com*. <https://ekonomi.bisnis.com/read/20200622/9/1256154/inovasi-kunci-sukses-industri-bertahan-di-masa-pandemi-corona>
- Suroso, Riyanto, Novitasari, D., Sasono, I., & Asbari, M. (2021). Esensi Modal Psikologis Dosen: Rahasia Kreativitas Dan Inovasi Di Era Education 4.0. *Edumaspul - Jurnal Pendidikan*, 5(1), 437–451.  
<https://ummaspul.e-journal.id/maspuljr/article/view/1240>
- Topcu, M. K., Gursoy, A., & Gurson, P. (2015). The Role Of The Servant Leadership On The Relation Between Ethical Climate Perception And Innovative Work. *European Research Studies Journal*, 18(1), 67–80. <https://doi.org/10.35808/ersj/440>
- Yuwono, T., Wiyono, N., Asbari, M., Novitasari, D., & Silitonga, N. (2020). Analisis Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan Transformasional Dan Kesiapan Untuk Berubah Terhadap Kinerja Karyawan Wanita Di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*, 5(3), 615–632.  
<http://www.jim.unsyiah.ac.id/EKM/article/view/15502>
- Zaman, M. N., Novitasari, D., Goestjahjanti, F. S., Fahlevi, M., Nadeak, M., Fahmi, K., Setiawan, T., & Asbari, M. (2020a). Effect Of Readiness To Change And Effectiveness Of Transformational Leadership On Workers ' Performance During Covid-19 Pandemic. *Solid State Technology*, 63(1s), 185–200.  
<http://www.solidstatetechnology.us/index.php/JSST/article/view/708>