


# Pengaruh Ethical dan Transformational Leadership Terhadap Employee Creativity, OCB dan Work Engagement Pada UMKM

<sup>1)</sup>Aderisma Nafisa Salma, <sup>2)</sup>Abdul Haeba Ramli

<sup>1,2)</sup>Magister Manajemen, Universitas Esa Unggul, Jakarta, Indonesia

Email : <sup>1\*</sup>[aderismanafisasalma3@gmail.com](mailto:aderismanafisasalma3@gmail.com), <sup>2</sup> [abdul.haeba@esaunggul.ac.id](mailto:abdul.haeba@esaunggul.ac.id)

INFORMASI ARTIKEL	ABSTRAK
<b>Kata Kunci:</b> Employee Creativity Ethical Leadership Transformational Leadership OCB Work Engagement	Tujuan penelitian dalam kegiatan pengabdian ini adalah untuk melihat pengaruh <i>ethical</i> dan <i>transformational leadership</i> terhadap <i>employee creativity</i> , dengan peran mediasi <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB) dan <i>work engagement</i> pada para karyawan UMKM kategori menengah di Indonesia. Metode analisis data yang digunakan adalah <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM-PLS) menggunakan software SmartPLS dengan menyebarkan kuesioner kepada para karyawan UMKM kategori mikro hingga menengah di seluruh Indonesia yang sudah bekerja minimal 1 tahun. Data ini dikumpulkan pada bulan Oktober hingga Desember 2022 dengan total keseluruhan responden yaitu 185 orang. Temuan pada studi ini menunjukkan <i>ethical leadership</i> dan <i>transformational leadership</i> memberikan pengaruh secara langsung dan tidak langsung terhadap <i>employee creativity</i> , melalui OCB dan juga <i>work engagement</i> yang tinggi dalam organisasi. Sesuai dengan hasil penelitian maka disarankan para pelaku UMKM agar lebih menekankan pada program pengembangan dan melakukan pelatihan yang tepat bagi para pemimpin maupun para karyawan, untuk memaksimalkan efektivitas kepemimpinan yang dapat membuat karyawan lebih terlibat, memiliki perilaku OCB serta lebih kreatif di tempat kerja.
<b>Keywords:</b> Employee Creativity Ethical Leadership Transformational Leadership OCB Work Engagement	<b>ABSTRACT</b> <p>The aim of the research in this service activity is to identify the effect of ethical and transformational leadership on employee creativity, with the mediating role of organizational citizenship behavior (OCB) and work engagement on employees of medium category MSME in Indonesia. The data analysis method used is Structural Equation Modeling (SEM-PLS) using SmartPLS software by distributing questionnaires to employees of micro to medium-sized MSME throughout Indonesia who have worked for at least 1 year. This data was collected from October to December 2022 with a total of 185 respondents. The findings in this study showed that ethical and transformational leadership affect employee creativity, through OCB and also high work engagement in the organization. In accordance with the results of the research, it is recommended that MSME practitioners placed more emphasis on development programs and conducted appropriate training for leaders and employees. That is to maximize the effectiveness of leadership that can make employees more engaged, has OCB behavior and be more creative in the workplace.</p> <p>This is an open access article under the <a href="https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/">CC-BY-SA</a> license.</p> 

## I. PENDAHULUAN

Di era digital yang sangat kompetitif membuat persaingan bisnis menjadi sangat ketat, dikarenakan oleh sudah mengglobalnya perdagangan semua komoditas. Organisasi pada saat sekarang ini beroperasi di lingkungan yang sangat fluktuatif yang ditentukan oleh kemajuan teknologi, serta mengharuskan organisasi tersebut untuk mempertahankan kreativitas dan inovasinya (Arokiasamy et al., 2022). Untuk mencapai hal itu suatu organisasi harus menanamkan budaya kerja yang mendukung, seperti menanamkan kreativitas pada para karyawan agar mencapai kinerja yang unggul. Penggunaan sumber daya manusia harus dilakukan dengan baik dan benar agar berjalan efektif, efisien dan memiliki kinerja yang tinggi. Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) semakin berkembang dan menjadi salah satu aset paling berharga dari sebuah organisasi karena adanya pergeseran paradigma penelitian dan kemampuan pengorganisasian (Ramli, 2020).

Karyawan adalah sumber daya yang sangat fundamental bagi suatu organisasi, terutama jika dapat menambahkan keunggulan kompetitif bagi organisasi tersebut dalam dunia bisnis yang dinamis saat ini (Q. Fu et al., 2022). Kreativitas memegang peranan penting dalam mengelola suatu bisnis/usaha, dan juga UMKM (Usaha Mikro, Kecil dan Menengah) tidak terlepas dari pemikiran kreatif setiap pengusaha dalam menciptakan usaha baru serta peran aktif pengusaha untuk mendorong dan mengkreasikan keterampilan yang ada untuk mencapai kesuksesan bisnis yang signifikan (Harahap & Harahap, 2022). Kreativitas yang dimiliki oleh para pekerja dalam sebuah organisasi merupakan strategi penting untuk mempertahankan keunggulan kompetitif, serta dapat menjamin kelangsungan hidup jangka panjang organisasi (Arokiasamy et al., 2022). Oleh karena itu, kreativitas merupakan aset penting dari sebuah organisasi (Shahi et al., 2021). Seringkali kreativitas karyawan merupakan salah satu hal terpenting yang harus dimiliki oleh suatu organisasi (Arokiasamy et al., 2022).

Banyak faktor yang mempengaruhi *employee creativity*, salah satunya adalah *organizational citizenship behavior* (OCB), karena menurut Arokiasamy et al. (2022) bahwa OCB sangat penting untuk mengembangkan *employee creativity* dan perilaku kerja yang kreatif. Selain OCB, *employee creativity* juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, salah satunya yaitu *ethical leadership*. Berdasarkan studi yang telah dilakukan oleh Arokiasamy et al. (2022) menemukan bahwa *ethical leadership* memiliki pengaruh yang menguntungkan pada *employee creativity*. Standar etika yang rendah dapat mengurangi komitmen organisasi dan OCB di antara para karyawan dalam sebuah organisasi. Oleh karena itu, peran *ethical leadership* sangat sentral dalam organisasi (Danish et al., 2020). Selain *ethical leadership*, ada pula *transformational leadership*. *Transformational leadership* ini mencakup tindakan yang dapat memotivasi karyawan dalam melakukan pekerjaan mereka dan membuat karyawan merasa tertantang untuk mencoba cara baru dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi (Antonakis & House, 2014). Pemimpin yang transformasional (kepemimpinan transformasional) juga mencoba untuk membuat para pengikut atau karyawan mereka terlibat dalam pekerjaannya (Ghadi et al., 2013). *Transformational leadership* telah terbukti dapat memotivasi para pekerja untuk menghasilkan ide-ide inovatif dan berharga untuk produksi, layanan, serta proses dalam organisasi (Shahi et al., 2021).

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Ghadi et al. (2013) *transformational leadership* dapat meningkatkan *work engagement*. Ketika para pemimpin menjadi teladan bagi para pengikutnya, maka nilai dan kontribusi para pengikut akan meningkat, sehingga para pengikut akan lebih terlibat dalam tugas-tugas atau pekerjaannya mereka (Ghadi et al., 2013). Pernyataan dari Schaubroeck et al. (2007) menegaskan bahwa pemimpin transformatif menumbuhkan suasana kreatif. *Transformational leadership* memotivasi bawahan mereka untuk mencoba metode baru dalam menyelesaikan tugas yang menunjang munculnya kreativitas di tempat kerja (Arokiasamy et al., 2022).

Eksplorasi terkait pengaruh *ethical leadership dan transformational leadership* terhadap *employee creativity* melalui OCB sudah dilakukan oleh peneliti sebelumnya yaitu penelitian Arokiasamy et al. (2022), namun demikian penelitian tersebut hanya memiliki satu variabel mediasi yaitu OCB. Berdasarkan rekomendasi dari penelitian tersebut agar penelitian berikutnya dapat menambahkan variabel mediasi lain yang juga berpotensi mempengaruhi *employee creativity*, maka penelitian ini memutuskan untuk menjadikan variabel *work engagement* sebagai variabel mediasi tambahan. Jadi tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh *ethical dan transformational leadership* terhadap *employee creativity* dan peran mediasi *organizational citizenship behavior* (OCB) dan *work engagement* pada karyawan UMKM.

## II. MASALAH

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Indonesia saat ini menghadapi beberapa permasalahan seperti adanya keterbatasan sumber daya dan pengembangan kreativitas, masih mengikuti budaya kerja yang tradisional di mana kreativitas dan inovasi kurang dihargai atau tidak didorong, ketidakpastian dalam lingkungan bisnis, keterbatasan waktu di mana karyawan UMKM seringkali harus melakukan banyak tugas yang beragam dalam waktu yang terbatas, kemudian juga keterbatasan akses ke pelatihan dan pengembangan. Untuk mengatasi permasalahan-permasalahan ini, UMKM di Indonesia perlu mempertimbangkan strategi yang mendukung pengembangan *employee creativity*, OCB, dan *work engagement*, melalui penerapan gaya kepemimpinan yang tepat seperti *ethical leadership* dan *transformational leadership*, agar dapat menciptakan

budaya kerja yang lebih kreatif dan inovatif, memberikan pengakuan dan penghargaan yang pantas kepada karyawan, serta menyediakan pelatihan dan pengembangan yang relevan.



Gambar 1. Pelatihan Kepada UMKM

### III. METODE PENELITIAN

Tahapan penelitian pada kegiatan pengabdian ini adalah sebagai berikut:

1. Penyebaran Kuesioner,

Melakukan penyebaran kuesioner dengan melakukan pengumpulan data melalui cara penyebaran kuesioner, dengan responden diminta untuk menilai skala Likert lima 5 poin (1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = ragu-ragu, 4 = setuju, 5 = sangat setuju). Semua kuesioner sudah menjadi satu dalam penelitian Arokiasamy et al. (2022) dan (Llorens et al., 2006). Total pernyataan dalam kuesioner penelitian ini sebanyak 52 butir, dimana aspek yang diteliti adalah mengenai *employee creativity*, *ethical leadership*, *transformational leadership*, *organizational citizenship behavior (OCB)* dan *work engagement*.

2. Wawancara Responden

Melakukan proses wawancara pada tiap-tiap responden. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah UMKM (Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah) pada kategori mikro hingga menengah di seluruh wilayah Indonesia. Pengambilan sampel penelitian ini dipilih dengan menggunakan metode *purposive sampling*, dengan kriteria responden adalah karyawan yang sudah bekerja minimal 1 tahun.

3. Analisis Data

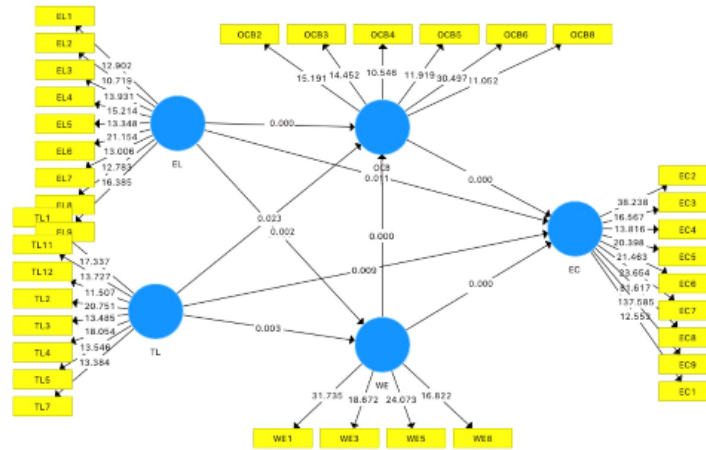
Studi ini merupakan penelitian eksploratif kuantitatif dengan metode *Structural Equation Modeling (SEM-PLS)* dengan pengolahan serta analisa data menggunakan software Smart PLS (*Partial Least Square*). Metode penarikan sampel yang penulis gunakan adalah referensi dari Kyriazos (2018) yang menyatakan bahwa minimal sampel pada penelitian yang menggunakan SEM adalah 100 responden, dengan demikian jumlah responden yang dikumpulkan adalah sebanyak 185 orang, sehingga telah memenuhi jumlah minimal yang dipersyaratkan oleh (Kyriazos, 2018).

### IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Responden penelitian ini adalah para karyawan UMKM kategori mikro hingga menengah di seluruh Indonesia dari berbagai jenis usaha seperti agribisnis, fashion, dan kuliner yang sudah bekerja minimal 1 tahun. Data ini dikumpulkan pada bulan Oktober-Desember tahun 2022 dengan total keseluruhan responden yaitu 185 orang. UMKM yang menjadi responden terbanyak berasal dari Provinsi Sumatera Barat (33,5%), kemudian Provinsi Riau (25,9%), Jawa Barat (18,4%), Jawa Timur (9,7%), Sumatera Utara (7%), DKI Jakarta (3,2%), Banten (1,6%), Kepulauan Riau (0,5%), dimana 50,3% laki-laki dan 49,7% perempuan. Responden mayoritas berusia 18-26 tahun (53%) dan pendidikan terakhir S1 (64,3%).

Uji konstruk dilakukan berdasarkan rekomendasi dari Hair et al. (2020) dimana nilai loading factor yang disyaratkan dalam SmartPLS 3.0 adalah  $\geq 0,70$ . Pada penelitian ini pengukuran validitas konstruk yang dilakukan adalah uji Convergent Validity (loading factor), Average Variance Extracted (AVE) dan Composite Reliability (CR). Tahap pengujian yang pertama adalah melakukan pengukuran convergent validity untuk

melihat untuk memeriksa keabsahan indikator reflektif dengan memeriksa nilai dari outer loading tiap-tiap variabel. Dari hasil pengolahan data kuesioner ada beberapa indikator dengan loading factor yang lebih kecil atau kurang dari 0,7, oleh karena itu indikator dengan loading factor <0,7 akan di hilangkan. Dari penjabaran tersebut, maka hasil Path Diagram T-Value dari penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2. Tampilan Output PLS-SEM Bootstrapping

Tabel 1. Uji Hipotesis Model Penelitian

No.	Hubungan	T-Statistic (1,96)	P Values (0,05)	Kesimpulan
1.	OCB berpengaruh positif terhadap <i>Employee Creativity</i>	4,416	0,000	Data mendukung hipotesis
2.	<i>Ethical Leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>Employee Creativity</i>	2,550	0,011	Data mendukung hipotesis
3.	<i>Ethical Leadership</i> berpengaruh positif terhadap OCB	3,630	0,000	Data mendukung hipotesis
4.	<i>Transformational Leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>Employee Creativity</i>	2,616	0,009	Data mendukung hipotesis
5.	<i>Transformational Leadership</i> berpengaruh positif terhadap OCB	2,283	0,023	Data mendukung hipotesis
6.	<i>Transformational Leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>Work Engagement</i>	3,036	0,003	Data mendukung hipotesis
7.	<i>Ethical Leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>Work Engagement</i>	3,188	0,002	Data mendukung hipotesis
8.	<i>Work Engagement</i> berpengaruh positif terhadap <i>Employee Creativity</i>	3,870	0,000	Data mendukung hipotesis
9.	<i>Work Engagement</i> berpengaruh positif terhadap OCB	8,086	0,000	Data mendukung hipotesis
10.	OCB memediasi hubungan antara <i>Ethical Leadership</i> dan <i>Employee Creativity</i>	1,902	0,029	Data mendukung hipotesis
11.	OCB memediasi hubungan antara <i>Transformational Leadership</i> dan <i>Employee Creativity</i> .	2,355	0,009	Data mendukung hipotesis
12.	<i>Work Engagement</i> memediasi hubungan antara <i>Ethical Leadership</i> dan <i>Employee Creativity</i>	1,925	0,027	Data mendukung hipotesis
13.	<i>Work Engagement</i> memediasi hubungan antara <i>Transformational Leadership</i> dan <i>Employee Creativity</i>	2,279	0,012	Data mendukung hipotesis

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif antara *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap *employee creativity*. Semakin tinggi OCB diperlihatkan perilakunya oleh karyawan maka dampaknya adalah meningkatnya *employee creativity*. OCB memiliki peran yang cukup besar bagi keberhasilan organisasi terutama pada UMKM, dengan alasan ketika para pekerja atau karyawan melakukan pekerjaan diluar tuntutan tugas dan atas kehendak mereka sendiri tanpa memperhatikan persyaratan formal ataupun sistem kompensasi, dengan kata lain karyawan melakukan pekerjaan secara sukarela. Pada organisasi, di mana karyawan secara rutin saling membantu dan berbagi keahlian mereka dengan rekan kerja lain dapat meningkatkan kreativitas. Hasil ini selaras dengan studi yang telah dilakukan oleh (Arokiasamy et al., 2022; Ruiz-Palomino & Martínez-Cañas, 2014). Pada penelitian ini ditemukan bahwa adanya kelangkaan studi ataupun literatur yang meneliti mengenai pengaruh empiris antara variabel OCB terhadap *employee creativity*. Dengan demikian, penelitian ini dapat menambah literatur dengan hasil yang menunjukkan bahwa OCB berpengaruh terhadap *employee creativity*.

Riset ini juga menunjukkan *ethical leadership* dapat menumbuhkan *employee creativity*. Organisasi dengan *ethical leadership* dimana pemimpin bertindak jujur, transparan, dan adil akan dapat menciptakan hubungan yang terbuka dan jujur dengan para pengikutnya. Dengan demikian, *ethical leadership* dapat menumbuhkan serta mendorong kreativitas pada karyawan di organisasi. Hal ini juga selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Arokiasamy et al. (2022), Jordan et al. (2013), Kuenzi et al. (2019), Mayer et al. (2012) tentang pengaruh *ethical leadership* terhadap *employee creativity*. Ketika pimpinan pada UMKM dapat menumbuhkan lingkungan kerja yang menyenangkan dan mempertahankan koneksi yang kuat dengan para karyawan mereka, maka para karyawan cenderung akan menunjukkan sikap yang lebih baik dan kreativitas yang lebih tinggi di tempat kerja, yang juga bermanfaat bagi seluruh organisasi. Studi ini juga menunjukkan bahwa semakin transformasional kepemimpinan di sebuah UMKM, maka dapat meningkatkan *employee creativity*. Hal ini menjelaskan bahwa pemimpin transformasional dapat membawa perubahan positif bagi para karyawan di organisasi, karena pemimpin yang transformatif dikenal berempati, peduli dan senantiasa memberikan dukungan kepada para pengikut mereka. Karakteristik tersebut dapat memberdayakan karyawan untuk dapat menghasilkan lebih banyak kreativitas di tempat kerja. Hal ini selaras dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh Arokiasamy et al. (2022), Braun et al. (2013), J. Fu et al. (2020), Willis et al. (2017) tentang pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee creativity*.

Kemudian studi ini juga menemukan bahwa *ethical leadership* dan *transformational leadership* berpengaruh terhadap perilaku OCB. *Ethical leadership* ditunjukkan oleh karakter seorang pemimpin dengan moral dan integritas, serta konsistensi dalam cita-cita, kata-kata, dan perilakunya, sedangkan *transformational leadership* dikenal dengan karakteristik yang sering menunjukkan empati, kepedulian yang dipersonalisasi, dan dukungan kepada pengikut mereka. Karakteristik tersebut memainkan peran penting dalam mengembangkan hubungan yang membangun antara pemimpin dengan bawahan, karena para pemimpin yang etis dan transformatif ini dapat membangkitkan emosi positif, kepercayaan diri, menginspirasi serta membuat karyawan lebih optimis, yang akan membuat mereka memiliki perilaku OCB yang lebih tinggi. Ini sejalan dengan studi sebelumnya yang telah dilakukan oleh Arokiasamy et al. (2022), Paterson & Huang (2018), Bush (2018) dan Walumbwa et al. (2011) bahwa *ethical leadership* dan *transformational leadership* memiliki efek menguntungkan pada OCB karyawan.

Penelitian ini juga menunjukkan adanya hubungan positif antara variabel *ethical leadership* dan variabel *transformational leadership* terhadap *work engagement*. Ketika UMKM dengan karakter kepemimpinan *ethical* dan *transformational* diterapkan, maka akan membuat karyawan memiliki *work engagement* yang tinggi. Ketika seorang karyawan terlibat dalam pekerjaan mereka, maka mereka menjadi lebih kreatif. Rasa keterlibatan inilah yang mendorong para pekerja di organisasi untuk menghasilkan ide-ide kreatif, kepercayaan diri, lebih peka terhadap masalah, serta menambah ketekunan dan dedikasi dalam bekerja. *Ethical leadership* meningkatkan *work engagement* konsisten dengan temuan ((Asif et al., 2019; Fuller, 2021; Jia et al., 2022). *Transformational leadership* meningkatkan *work engagement* konsisten dengan temuan (Besieux et al., 2018; Q. Fu et al., 2022; Vila-Vázquez et al., 2018). Hasil lain dari studi ini menemukan adanya pengaruh positif dari *work engagement* terhadap *employee creativity*. *Employee creativity* dapat terjadi ketika tingkat *work engagement* para karyawan dalam organisasi juga tinggi. Dimana ketika karyawan merasa terlibat dengan pekerjaannya, mereka akan cenderung lebih banyak menggunakan ide-ide kreatifnya pada saat bekerja. Hal ini

sejalan dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh (Q. Fu et al., 2022; Tong et al., 2019; Wajong et al., 2020). Kemudian studi ini juga menunjukkan adanya hubungan positif antara variabel *work engagement* terhadap OCB. Ketika *work engagement* dari para karyawan meningkat, maka kepuasan, semangat dan dedikasi karyawan saat bekerja juga akan meningkat secara alami, dan ini akan mengarah pada perilaku OCB ditempat kerja. Karyawan dengan perilaku OCB yang tinggi akan lebih cenderung melakukan pekerjaan secara sukarela dan bersedia untuk melakukan tugas ekstra. Oleh karena itu, terbukti bahwa *work engagement* yang dimiliki para pekerja UMKM merupakan faktor yang paling penting untuk meningkatkan perilaku OCB di tempat kerja. Hal ini konsisten dengan hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh (Jung et al., 2020; Na-Nan et al., 2021; Tian et al., 2021).

Kemudian riset ini menunjukkan bahwa adanya peran mediasi OCB pada hubungan *ethical leadership* dan *transformational leadership* terhadap *employee creativity*. Perilaku OCB pada karyawan di UMKM dapat dilihat ketika karyawan melakukan tindakan yang lebih besar atau lebih banyak dari tugas kerja yang diberikan pada mereka. Karakteristik yang dimiliki oleh pimpinan yang *ethical* dan *transformational* ini dapat menumbuhkan OCB dan dapat memberdayakan karyawan untuk menghasilkan lebih banyak kreativitas di tempat kerja. Maka dari itu, pemimpin yang *ethical* dan *transformational* dapat menumbuhkan dan mendorong OCB serta kreativitas pada karyawan. Hal ini selaras dengan studi yang sudah dilakukan oleh (Arokiasamy et al., 2022).

Hasil dari studi ini juga menunjukkan adanya peran mediasi *work engagement* pada hubungan *ethical leadership* dan *transformational leadership* terhadap *employee creativity*. *Ethical leadership* merupakan pemimpin dengan karakter yang senantiasa memikirkan kepentingan terbaik para karyawan, membuat keputusan secara adil dan seimbang, serta sosok yang dapat dipercaya. Sedangkan *transformational leadership* merupakan pemimpin yang memiliki respect yang tinggi dan senantiasa mendahulukan kebaikan para karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa para pemimpin dapat menghargai dan memperlakukan mereka dengan baik, maka mereka cenderung untuk lebih terlibat dalam pekerjaan serta kegiatan organisasi. Ketika karyawan merasa terlibat dalam pekerjaan mereka, mereka menjadi lebih kreatif. Oleh karena itu, *ethical leadership* dan *transformational leadership* dapat menumbuhkan dan mendorong *work engagement* dan juga *employee creativity* di tempat kerja. *Work engagement* memediasi hubungan antara *ethical leadership* terhadap *employee creativity* selaras dengan studi yang sudah pernah dilakukan oleh (Asif et al., 2019). Kemudian, *work engagement* memediasi hubungan antara *transformational leadership* terhadap *employee creativity* selaras dengan studi yang dilakukan oleh (Q. Fu et al., 2022).

## V. KESIMPULAN

Semua hipotesis dalam penelitian ini berhasil dibuktikan, dimana temuan pada penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku *ethical leadership* dan *transformational leadership* berdampak positif terhadap *employee creativity*, dan hubungan ini dimediasi oleh *organizational citizenship behavior* (OCB) dan *work engagement*. Kemudian, OCB berpengaruh positif terhadap *employee creativity*, serta *work engagement* berpengaruh positif terhadap OCB dan *employee creativity*.

Karakteristik para pemimpin yang *ethical* dan *transformational* dapat membuat para pekerja merasa lebih bebas dan lebih percaya diri untuk menjadi kreatif, dan lebih terlibat dengan pekerjaan mereka. Ketika para pekerja memiliki hubungan yang baik dengan atasan, maka ada kemungkinan kinerja yang diberikan oleh para pekerja akan lebih tinggi, karena adanya dukungan tambahan, informasi, nasihat dan kesempatan yang diberikan oleh atasan kepada mereka. Para pekerja yang menyadari bahwa pemimpin mereka senantiasa mendukung dengan memberikan bantuan, maka akan mendorong mereka untuk menunjukkan perilaku positif di tempat kerja, seperti meningkatnya *employee creativity*. Pelaku UMKM di Indonesia perlu menyadari pentingnya gaya kepemimpinan yang dapat meningkatkan kreativitas, OCB dan juga *work engagement* para pekerja.

Melalui penelitan didapatkan hasil bahwa *ethical leadership* serta *transformational leadership* memiliki kemampuan untuk menumbuhkan perilaku OCB serta *work engagement* pada karyawan, yang juga dapat mendorong meningkatnya *employee creativity*. Maka disarankan para pelaku UMKM agar lebih menekankan pada program pengembangan dan melakukan pelatihan yang tepat bagi para pemimpin maupun para karyawan, untuk memaksimalkan efektivitas kepemimpinan yang dapat membuat karyawan lebih terlibat, memiliki

perilaku OCB serta lebih kreatif di tempat kerja. Para pimpinan juga harus terlebih dahulu menyadari pentingnya *employee creativity*, OCB dan *work engagement* di tempat kerja untuk meningkatkan daya saing. Oleh karena itu, para pemimpin di UMKM harus bisa secara berkala mengukur dan melakukan pelatihan serta bimbingan kemudian secara terus menerus berusaha untuk meningkatkan *employee creativity*, perilaku OCB, serta *work engagement* para anggotanya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Antonakis, J., & House, R. J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational-transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 746–771. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.04.005>
- Arokiasamy, A. R. A., Maheswari, G., & Nguyen, K.-L. (2022). The influence of ethical and transformational leadership of employee creativity in Malaysia's private higher education institutions: The mediating role of organizational citizenship behaviour. *Journal of Strength and Conditioning Research / National Strength & Conditioning Association*, 17, 1–33. <https://doi.org/10.28945/4896>
- 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). <https://doi.org/10.3390/su11164489>
- Besieux, T., Baillien, E., Verbeke, A. L., & Euwema, M. C. (2018). What goes around comes around: The mediation of corporate social responsibility in the relationship between transformational leadership and employee engagement. *Economic and Industrial Democracy*, 39(2), 249–271. <https://doi.org/10.1177/0143831X15614914>
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270–283. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.006>
- Danish, R. Q., Hafeez, S., Ali, H. F., Mehta, A. M., Ahmad, M. B., & Ali, M. (2020). Impact of Ethical Leadership on Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior With Mediating Role of Intrinsic Motivation. *International Review of Management and Marketing*, 10(4), 25–30. <https://doi.org/10.32479/irmm.9840>
- Fu, J., Long, Y., He, Q., & Liu, Y. (2020). Can ethical leadership improve employees' well-being at work? Another side of ethical leadership based on organizational citizenship anxiety. *Frontiers in Psychology*, 11, 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01478>
- Fu, Q., Cherian, J., Rehman, K., Samad, S., Khan, M. A., Ali, M. A., Cismas, L. M., & Miculescu, A. (2022). Enhancing employee creativity in the banking sector: A transformational leadership framework. 14, 1–20. <https://doi.org/10.3390/su14084643>
- Fuller, L. P. (2021). Foundational leadership theory: An ethical leadership approach to developing positive employee work engagement. *Open Journal of Business and Management*, 09(05), 2136–2151. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.95113>
- Ghadi, M. Y., Fernando, M., & Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. *Leadership and Organization Development Journal*, 34(6), 532–550. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2011-0110>
- Harahap, S., & Harahap, N. (2022). Pengaruh kreativitas terhadap keberhasilan usaha pada usaha mikro kecil menengah (umkm) di desa patumbak kampung kecamatan patumbak kabupaten deli serdang. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Keuangan dan Bisnis*, 2(2), 61–70.
- 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), 1–16. <https://doi.org/10.3390/ijerph19095414>
- Jordan, J., Brown, M. E., Treviño, L. K., & Finkelstein, S. (2013). Someone to look up to: Executive-follower ethical reasoning and perceptions of ethical leadership. *Journal of Management*, 39(3), 660–683. <https://doi.org/10.1177/0149206311398136>
- Jung, H. S., Seo, K. H., & Yoon, H. H. (2020). The importance of leader integrity on family restaurant employees' engagement and organizational citizenship behaviors: Exploring sustainability of employees' generational differences. *Sustainability (Switzerland)*, 12(6). <https://doi.org/10.3390/su12062504>
- Kuenzi, M., Mayer, D. M., & Greenbaum, R. L. (2019). Creating an ethical organizational environment: The relationship between ethical leadership, ethical organizational climate, and unethical behavior. *Personnel Psychology*, 73(1), 43–71. <https://doi.org/10.1111/peps.12356>
- Kyriazos, T. A. (2018). Applied psychometrics: Sample size and sample power considerations in factor analysis (EFA, CFA) and SEM in general. *Psychology*, 09(08), 2207–2230. <https://doi.org/10.4236/psych.2018.98126>

- Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W., & Salanova, M. (2006). Testing the robustness of the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 13(3), 378–391. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.13.3.378>
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R., & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55(1), 151–171. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.5465/amj.2008.0276>
- Na-Nan, K., Kanthong, S., & Joungrakul, J. (2021). An empirical study on the model of self-efficacy and organizational citizenship behavior transmitted through employee engagement, organizational commitment and job satisfaction in the Thai automobile parts manufacturing industry. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(3). <https://doi.org/10.3390/joitmc7030170>
- Paterson, T. A., & Huang, L. (2018). Am i expected to be ethical? A role-definition perspective of ethical leadership and unethical behavior. *Journal of Management*, 45(7), 2837–1–24. <https://doi.org/10.1177/0149206318771166>
- Ramli, A. H. (2020). The mediator role of leader-member exchange in empirical test. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 13(1), 127–136. <https://doi.org/10.25105/jmpj.v13i1.6152>
- Ruiz-Palomino, P., & Martínez-Cañas, R. (2014). Ethical culture, ethical intent, and organizational citizenship behavior: The moderating and mediating role of person-organization fit. *Journal of Business Ethics*, 120(1), 95–108. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1650-1>
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., & Cha, S. E. (2007). Embracing Transformational Leadership: Team Values and the Impact of Leader Behavior on Team Performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1020–1030. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1020>
- Shahi, S., Bhatti, H. S., & College, E. (2021). *Transformational leadership and employee creativity : The Mediating role of intrinsic motivation and leader-member exchange ( LMX )*. 3(1), 51–59.
- Tian, G., Pu, L., & Ren, H. (2021). Gender differences in the effect of workplace loneliness on organizational citizenship behaviors mediated by work engagement. *Psychology Research and Behavior Management*, 14, 1389–1398. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S329959>
- Tong, Z., Zhu, L., Zhang, N., Livuza, L., & Zhou, N. (2019). Employees' perceptions of corporate social responsibility and creativity: Employee engagement as a mediator. *Social Behavior and Personality*, 47(12). <https://doi.org/10.2224/SBP.8479>
- Vila-Vázquez, G., Castro-Casal, C., Álvarez-Pérez, D., & del Río-Araújo, L. (2018). Promoting the sustainability of organizations: Contribution of transformational leadership to job engagement. *Sustainability (Switzerland)*, 10(11). <https://doi.org/10.3390/su10114109>
- Wajong, B. E. R., Irawan, D., Wylene, & Bernarto, I. (2020). Persepsi Karyawan pada CSR, Keterlibatan Karyawan, dan Kepemimpinan Etis pengaruhnya terhadap Kreativitas Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis (Jab)*, 10(2), 72–79.
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.11.002>
- Willis, S., Clarke, S., & O'Connor, E. (2017). Contextualizing leadership: Transformational leadership and Management-By-Exception-Active in safety-critical contexts. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(3), 281–305. <https://doi.org/10.1111/joop.12172>