

## Persepsi Karyawan pada CSR, Keterlibatan Karyawan, dan Kepemimpinan Etis pengaruhnya terhadap Kreativitas Karyawan

Boy Eduard Richard Wajong<sup>1</sup>

Dadang Irawan<sup>2</sup>,

Wylen<sup>3\*</sup>,

Innocentius Bernarto<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup>Universitas Pelita Harapan, Tangerang, Indonesia

\*Corresponding Author: [wylen230499@gmail.com](mailto:wylen230499@gmail.com)

**ABSTRACT.** *This paper examines the effect of employee engagement, employment perception of CSR, ethical leadership on employee's creativity. It is believed that employee's creativity will enhance productivity. This research is conducted in 2 MSG (Monosodium Glutamate) companies in Jakarta. The study showed that the employees were resilience, enthusiastic, and were also proactive. This research used sample data collection as a means of data gathering. The data were analyzed by partial least square-structural equation modelling (PLS-SEM) to test all the hypotheses. Eighty-five employees have claimed that there are positive effects from employee engagement, employee perception of CSR, ethical leadership towards employee creativity. This paper will also offer concepts into the practical implications of employee creativity, as well as the limitation and future directions for future research.*

**Keywords:** *Employee creativity, Employee Perceptions of CSR, Employee engagement, Ethical Leadership*

**ABSTRAK.** Penelitian ini membahas pengaruh keterlibatan karyawan, persepsi karyawan terhadap CSR, kepemimpinan etis terhadap kreativitas karyawan. Kreativitas karyawan diyakini akan meningkatkan produktivitas. Penelitian ini dilakukan di 2 perusahaan MSG (*monosodium glutamate*) di Jakarta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawannya tangguh, antusias, dan juga proaktif. Penelitian ini menggunakan pengumpulan data sampling dari nilai tengah data yang terkumpul. Analisis data dilakukan dengan model persamaan struktural kuadrat terkecil (PLS-SEM) untuk menguji semua hipotesis. Delapan puluh lima karyawan menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dari keterlibatan kerja, persepsi karyawan tentang CSR, kepemimpinan etis terhadap kreativitas karyawan. Makalah ini juga akan menawarkan konsep implikasi praktis dari kreativitas karyawan, sejauh batasan yang ada dan arah untuk penelitian di masa depan.

**Kata kunci:** Kreativitas karyawan, Persepsi karyawan terhadap CSR, Keterlibatan karyawan, Kepemimpinan etis

### PENDAHULUAN

Dalam dunia kerja yang dinamis dan cepat sekali berubah, maka perilaku kerja yang kreatif dan inovatif sangat dibutuhkan agar dapat berkompetisi. Kreativitas membentuk ide-ide baru dan berguna dalam area apapun (Amabile, Conti, Coon, Lazenby dan Herron, 1996). Kepemimpinan turut memberi andil dalam mendorong kreativitas karyawan. Pemimpin cenderung menetapkan beberapa hal-hal yang harus dicapai sehingga kreativitas dapat meningkat (Qu, Janssen dan Shi, 2015). Sumber daya manusia menjadi hal penting dalam meningkatkan kualitas, dalam hal ini yang perlu ditingkatkan adalah tingkat kreativitas, manajemen pengetahuan dan proses pengambilan keputusan. Kreativitas, kualitas dan kecepatan dapat dimaksimalkan dengan dialog yang lebih intens di dalam organisasi (Van Eijnatten dan Simonse, 1999).

Keterlibatan karyawan, juga dikenal sebagai keterlibatan kerja. Keterlibatan kerja dapat

didefinisikan sebagai bentuk kehadiran, bukan hanya secara lahiriah namun juga secara mental di tempat kerja (Lee, Kim, Faulkner, Gerstenblatt dan Travis, 2018). Keterlibatan kerja didefinisikan sebagai keadaan psikologis yang diinginkan, bersifat tangguh, disertai perilaku kinerja positif, yang didalamnya terdapat antusiasme, kebahagiaan, dan upaya yang ditentukan oleh semangat, dedikasi, dan penyerapan (Buric dan Macuka, 2017; Kong dan Li, 2018; Li, Chen dan Cao, 2017; Liu dan Huang, 2019; Lv, Xu, Ning, dan Ning, 2018.; Wang, Chen, Duan dan Du, 2018; Zhang dan Li, 2020). Menurut Schaufeli, Bakker dan Salanova (2006) yang dimaksud dengan semangat adalah kemampuan bekerja dengan sangat energik, dedikasi adalah sebagai bentuk keterlibatan di dalam pekerjaan didalamnya ada beberapa hal yaitu kebanggaan, minat, inspirasi, dan tantangan dan absorpsi didefinisikan sebagai bentuk konsentrasi dan menikmati pekerjaannya tanpa memperhatikan waktu

(Buric dan Macuka, 2017; Li *et al.*, 2017; Gloria dan Steinhardt, 2017).

Beberapa penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa adanya hubungan persepsi karyawan terhadap CSR dengan kreatifitas karyawan. CSR dapat diklasifikasikan ke dalam dua aliran pemikiran umum, yaitu (i) kewajiban organisasi adalah memaksimalkan keuntungan dengan mematuhi aturan perusahaan yang berlaku, dengan batasan etika minimum (Friedman, 1970) dan (ii) kewajiban organisasi adalah untuk masyarakat serta para pelaku yang memiliki hubungan langsung dengan organisasi, (Acquier, Gond dan Pasquero, 2011). Pandangan kedua mempertimbangkan fakta bisnis perlunya pengelolaan biaya sosial dari aktivitas mereka bersama dengan tujuan untuk meningkatkan keuntungan. Dalam hal ini, organisasi harus bertanggung jawab atas tindakan mereka kepada masyarakat tempat perusahaan beroperasi. Parmar, Freeman, Harrison, Wicks, Purnell dan de Colle (2010) menekankan bahwa bisnis adalah tentang pemangku kepentingan.

Perhatian meningkat untuk perilaku etis di banyak tempat kerja. Ada peningkatan kesadaran akan peran etika organisasi, berupa kode etik dan budaya etis (Zhao dan Xia, 2019). Den Hartog (2015) menjelaskan beberapa efek kepemimpinan etis di tingkat individu, kelompok dan organisasi. Salah satu jenis kepemimpinan yang turut mendorong kreatifitas karyawan adalah kepemimpinan etis (Chen dan Hou, 2016). Resick, Hanges, Dickson dan Mitchelson (2006) membagi kepemimpinan etis dalam enam dimensi yang terdiri dari (i) karakter dan integritas, (ii) kesadaran etis, (iii) orientasi sosial/orang, (iv) memotivasi, (v) mendorong, dan memberdayakan, (vi) mengelola akuntabilitas etis.

Objek pengamatan dalam penelitian ini adalah kreatifitas kerja di perusahaan MSG. MSG (*monosodium glutamate*) merupakan salah satu produk hasil olahan pertanian yang menghasilkan devisa lebih dari 60 juta dolar US per tahun. Selain itu, Indonesia merupakan produsen MSG terbesar di dunia setelah RRC. Tingginya persaingan di bidang ini karena banyaknya produsen di Indonesia yang menuntut inovasi yang dihasilkan dari kreatifitas untuk tetap berada dalam persaingan bisnis. Bagaimana kreatifitas karyawan di perusahaan MSG? Apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan kreatifitas? Apa yang mempengaruhi peningkatan kreatifitas karyawan? Penelitian ini merupakan pengembangan dari model penelitian Tong, Zhu, Zhang, Livuza, L dan Zhou (2019) yang dilakukan pada 278 karyawan bank di Malawi.

Berdasarkan uraian di atas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah bagaimana

meningkatkan kreatifitas karyawan agar perusahaan MSG tetap bisa bersaing dengan produsen lainnya yang ada. Untuk menjawab hal tersebut maka pertanyaan penelitian adalah: (i) apakah keterlibatan karyawan berpengaruh positif terhadap kreatifitas karyawan; (ii) apakah persepsi karyawan terhadap CSR berpengaruh positif terhadap kreatifitas karyawan; (iii) apakah kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap kreatifitas karyawan.

Penelitian ini memiliki beberapa manfaat, yaitu: manfaat praktis, manfaat teoritis dan manfaat untuk perusahaan. Manfaat praktis yang dapat diberikan dari penelitian ini dapat menjadi studi kasus bagi perusahaan lain yang ingin mendapatkan informasi lebih mendetail mengenai perilaku kreatifitas karyawan, serta dapat menjadi referensi yang baik untuk tindak lanjut. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi positif kepada semua pihak dari tinjauan teoritis. Selain hal-hal tersebut, apabila hipotesis di terima maka diharapkan dapat memberikan manfaat kepada perusahaan dalam mengevaluasi cara kepemimpinan, persepsi terhadap CSR dan keterlibatan kerja agar kreatifitas karyawan meningkat.

## TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGAJUAN HIPOTESIS

### A. Kaitan antara Keterlibatan Karyawan dengan Kreatifitas Karyawan

Keterlibatan karyawan, juga dikenal sebagai keterlibatan kerja. Keterlibatan kerja dapat didefinisikan sebagai bentuk kehadiran, bukan hanya secara lahiriah namun juga secara mental di tempat kerja (Lee *et al.*, 2018). Keterlibatan kerja didefinisikan sebagai sebuah keadaan psikologis yang diinginkan, bersifat tangguh, dan perilaku kinerja yang positif, yang didalamnya terdapat antusiasme, kebahagiaan, dan upaya, dan ditentukan oleh semangat, dedikasi, dan penyerapan (Buric dan Macuka, 2017; Kong dan Li, 2018; Li *et al.*, 2017; Liu dan Huang, 2019; LV *et al.*, 2018; Wang *et al.*, 2018; Zhang dan Li, 2020). Menurut Schaufeli *et al.* (2006) yang dimaksud dengan semangat adalah kemampuan bekerja dengan sangat energik. Dedikasi sebagai bentuk keterlibatan di dalam pekerjaan yang didalamnya ada kebanggaan, minat, inspirasi, dan tantangan dan absorpsi sebagai bentuk konsentrasi dan menikmati pekerjaannya tanpa memperhatikan waktu (Buric dan Macuka, 2017; Gloria dan Steinhardt, 2017; Li *et al.*, 2017;).

Karyawan yang mendedikasikan diri mereka baik secara fisik, kognitif, dan juga dari sisi emosional mereka untuk memberikan energi yang besar terhadap pekerjaan, mengarah pada perilaku kreatif (Tong *et al.*, 2019). Selanjutnya hasil penelitian juga

menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif secara signifikan terhadap perilaku yang inovatif dan keterlibatan karyawan pada pekerjaannya terhadap kreativitas (Kong dan Li, 2018). Hipotesis yang diajukan adalah:

**H<sub>1</sub>: Keterlibatan karyawan berpengaruh positif terhadap kreatifitas karyawan.**

#### B. Kaitan antara Persepsi Karyawan terhadap CSR dengan Kreatifitas Karyawan

*Corporate Social Responsibility* menurut Sheldon (2003) adalah bentuk tanggung jawab manajemen adalah lebih sebagai tanggung jawab oleh kendali manusia. Lebih jauh, tanggung jawab itu diperkuat oleh fakta bahwa industri ada untuk kepuasan kebutuhan manusia. Oleh karena itu, manajemen memiliki tanggung jawab tidak hanya kepada elemen manusia dalam industri, tetapi juga elemen manusia industri mana yang melayani. Konsekuensinya, dalam mempertimbangkan aspek sosial manajemen, ada dua bagian besar: pertama, manajemen hubungan/relasi, sebagai pengarah dalam hubungan industrial dengan masyarakat; kedua, manajemen hubungan dengan elemen manusia yang bergerak dalam internal industri.

Beberapa penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa adanya hubungan persepsi karyawan terhadap CSR dengan kreatifitas karyawan. CSR dapat diklasifikasikan ke dalam dua aliran pemikiran umum, yaitu (i) kewajiban organisasi adalah memaksimalkan keuntungan dengan mematuhi aturan perusahaan yang berlaku, dengan batasan etika minimum (Friedman, 1970) dan (ii) kewajiban organisasi adalah untuk masyarakat serta para pelaku yang memiliki hubungan langsung dengan organisasi (Acquier *et al.*, 2011). Pandangan kedua mempertimbangkan fakta bisnis perlunya pengelolaan biaya sosial dari aktivitas mereka bersama dengan tujuan untuk meningkatkan keuntungan. Dalam hal ini, organisasi harus bertanggung jawab atas tindakan mereka kepada masyarakat tempat perusahaan beroperasi. CSR perusahaan dianggap memiliki perspektif untuk mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan, seperti identifikasi organisasi kepuasan kerja dan komitmen dan ketertarikan karyawan untuk lebih berkreasi (Sarfranz, Qun, Abdullah dan Alvi, 2018). Parmar *et al.* (2010) menekankan bahwa bisnis adalah tentang pemangku kepentingan. Hipotesis yang diajukan adalah:

**H<sub>2</sub>: Persepsi karyawan terhadap CSR berpengaruh positif terhadap kreatifitas karyawan**

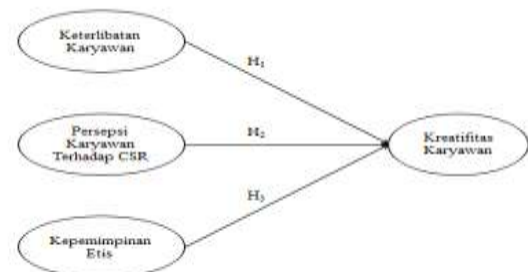
#### C. Kaitan antara Kepemimpinan Etis dengan Kreatifitas Karyawan

Perhatian meningkat untuk perilaku etis di banyak tempat kerja. Ada peningkatan kesadaran akan peran etika organisasi, berupa kode etik dan budaya etis (Zhao dan Xia, 2019). Den Hartog (2015) menjelaskan beberapa efek kepemimpinan etis di tingkat individu, kelompok dan organisasi. Salah satu jenis kepemimpinan yang turut mendorong kreatifitas karyawan adalah kepemimpinan etis (Chen dan Hou, 2016). Resick *et al.* (2006) membagi kepemimpinan etis dalam enam dimensi yang terdiri dari (i) karakter dan integritas, (ii) kesadaran etis, (iii) orientasi sosial/orang, (iv) memotivasi, (v) mendorong, dan memberdayakan, (vi) mengelola akuntabilitas etis.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Asif, Qing, Hwang dan Shi (2019) menekankan kepada perilaku kepemimpinan etis yang tepat mampu meningkatkan integritas dan tanggung jawab sosial yang kemudian mampu membantu peningkatan kinerja organisasi dan kreatifitas karyawan. Kemudian kepemimpinan etis juga turut membantu memberikan pengaruh terhadap perilaku komitmen karyawan terhadap organisasi dan juga kepuasan kerja (Dedeoglu, Inanir dan Celik, 2015). Hipotesis yang diajukan adalah:

**H<sub>3</sub>: Kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap kreatifitas karyawan**

Selanjutnya, model penelitian yang digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Model Penelitian

## METODE PENELITIAN

Tipe penelitian ini adalah penelitian eksplanatori. *Purposive sampling* diaplikasikan dalam penelitian ini untuk mendapatkan sampel. Responden dalam penelitian ini adalah pada level manajer di perusahaan MSG. Pengumpulan data menggunakan kuesioner berskala *Likert* yang di sebarakan pada 100 manajer dan direspon oleh 85 manajer. Dengan demikian total sampel sebanyak 85 responden. Jumlah minimal sampel, dikonfirmasi dengan formula  $n = p(1-p)/(z/e)^2$ , dimana  $p=0,5$ , confidence level 90% dan tingkat error 10%, adalah sebesar adalah 68. Oleh karena itu, jumlah sampel sebesar 85 responden cukup sebagai sampel. *Item* kuesioner pada indikator

variabel laten/konstruk seluruhnya diukur dengan 5 poin skala *likert*, yaitu 1= Sangat Tidak Setuju, 2= Tidak Setuju, 3= Netral, 4 = Setuju, dan 5 = Sangat Setuju. Analisis data menggunakan pendekatan *Partial Least Square-Structural Equation Modelling* (PLS-SEM) dengan aplikasi *Smart PLS 3.0*.

#### A. Model Pengukuran

Pada setiap penelitian, proses pengukuran variable-variabel yang digunakan merupakan hal yang penting. Variable yang dianggap *valid* dan *reliable* sangat tergantung pada alat ukur yang baik (Suliyanto, 2018). Dalam melakukan uji validitas saat melakukan fungsi ukurnya yaitu dengan memperhitungkan besarnya *Average Variance Extracted* (AVE) dan *factor loadings* atau *outer loadings*. Untuk memenuhi kriteria uji validitas tersebut, nilai minimal untuk AVE dan *outer loadings* yaitu sebesar 0.5 dan 0.7 (Hair, Black, Babin dan Anderson, 2014). Untuk tahap selanjutnya pada uji validitas yang harus dilakukan yaitu dengan menggunakan *discriminant analysis*. Ketentuan yang dimaksud adalah harus memperhatikan kriteria *Farnel-Larcker* yakni nilai akar AVE harus lebih besar dari pada hubungan antara konstruk-konstruk (Hair *et al.*, 2014).

Selanjutnya tabel 1 menunjukkan bahwa hasil pengukuran instrumen dinyatakan valid, karena nilai minimum  $AVE=0,657 > 0,5$ . Untuk hasil nilai *factor loadings* atau *outer loadings* yaitu sebesar 0.735 sampai dengan 0.890. Untuk tahap pengukuran selanjutnya yaitu dilakukan uji reliabilitas sesuai dengan rekomendasi dari Ghozali dan Latan (2014) yaitu juga harus menghitung nilai *composite reliability*. Hasil yang diperoleh dari pengujian tersebut menunjukkan nilai dari *composite reliability* dan nilai minimum  $CR=0,628$ , maka telah memenuhi syarat minimal 0,6.

Tabel 1. Evaluasi model pengukuran

Konstruk dan item outer loading		
Kreatifitas Karyawan (AVE=0.652; CR=0.904)		
KK 1	Saya tidak takut ketika menghadapi tantangan di tempat kerja	0.836
KK 6	Saya yakin bahwa saya dapat mengembangkan ide kreatif untuk memecahkan masalah	0.816
KK 7	Saya selalu melihat objektifitas logis dalam pekerjaan saya	0.810
KK 8	Saya mendukung usulan team lain yang lebih baik	0.785
KK 14	Saya memahami posisi untuk manfaat yang paling efektif	0.789
Keterlibatan Karyawan (AVE=0.628; CR=0.910)		

KRK 1	Saya memiliki semangat untuk mengerjakan tugas di tempat saya bekerja	0.774
KRK 2	Saya siap kapanpun untuk mengerjakan tugas yang diberikan oleh atasan	0.787
KRK 4	Saya menganggap semua tuntutan pekerjaan adalah hal yang positif	0.805
KRK 5	Semua pekerjaan yang dilimpahkan untuk saya memang untuk kepentingan tempat saya bekerja	0.745
KRK 6	Saya bahagia menjalankan semua tugas yang diberikan oleh atasan	0.820
KRK 7	Saya akan menjalankan tugas dengan penuh dedikasi	0.823
Persepsi Karyawan terhadap CSR (AVE=0.657; CR=0.884)		
PK 1	Perusahaan ini memiliki prosedur untuk menanggapi setiap keluhan pelanggan	0.834
PK 2	Para manajer organisasi ini berusaha untuk mematuhi hukum atau peraturan	0.807
PK 3	Manajer puncak memantau potensi dampak negative dari aktifitas perusahaan terhadap masyarakat	0.857
PK 6	Nilai tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) telah dimasukkan secara eksplisit dalam nilai dasar perusahaan	0.741
Kepemimpinan Etis (AVE= 0.726; CR=0.930)		
KE 2	Pimpinan saya menjalankan perilaku etis	0.859
KE 3	Pimpinan saya mengajak bicara tentang nilai-nilai etis kepada tim kerjanya	0.889
KE 4	Pimpinan saya menegakkan disiplin bagi pelanggar standar etis	0.835
KE 5	Ketika mengambil keputusan, pimpinan saya mempertimbangkan "apa hal yang benar perlu dilakukan?"	0.833
KE 6	Pimpinan saya tidak hanya menuntut hasil, juga makna yang didapat dari sebuah hasil	0.843
Keterangan: AVE=Average Variance of Extracted; CR=Composite Reliability; *=significant (two-tailed test, $p<0.05$ ).		

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Pada tabel 2 mengungkapkan bahwa hasil uji validitas diskriminan juga telah terpenuhi karena nilai akar AVE lebih besar dari pada nilai pada hubungan antar variabel, yaitu sebagai berikut:

Tabel 2. Kriteria *Fornel-Larcker*

	KE	KK	KR K	PK
KE	0.852			



K	0.6	0.8		
K	76	07		
KR	0.7	0.7	0.7	
K	29	18	93	
PK	0.6	0.6	0.6	0.8
	91	10	57	11

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2020)

### B. Model Struktural

Berikutnya adalah melakukan pengukuran model struktural atau juga disebut sebagai *inner model*. Menurut Abdillah dan Jogiyanto (2015) *inner model* mampu menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Nilai  $R^2$  untuk mengukur tingkat variasi pada setiap perubahan yang terjadi variabel independen terhadap variabel dependen.  $R^2$  yang makin tinggi diyakini model prediksinya semakin baik. Menurut Ghazali dan Latan (2015) dalam menguji model struktural, harus melihat dari nilai  $R^2$  pada setiap variabel endogen, setiap perubahan pada nilai  $R^2$  menjelaskan apakah perubahan variabel laten endogen memiliki pengaruh yang substantif. Nilai  $R^2$  0.75 diartikan model tersebut adalah kuat, 0.5 adalah *moderate* dan 0.25 adalah lemah. Dapat disimpulkan, bahwa variabel kreatifitas karyawan dipengaruhi oleh variabel keterlibatan karyawan, persepsi karyawan terhadap CSR dan kepemimpinan etis sebesar 57.6 %, sedangkan 42.4 % dipengaruhi oleh variabel lain. Berikut hasil  $R^2$  yang didapat dari hasil pengolahan data:

Tabel 3. Hasil Uji Kesesuaian Model.

Konstruk Endogenous	R-Square
Kreatifitas Karyawan	0.576

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Tahap selanjutnya adalah uji *collinearity*, menurut Ghazali dan Latan (2015) untuk melakukan uji multikolinearitas, yaitu dengan menghitung *Variance Inflation Factor* (VIF), jika *weight T-statistics* > 1.96 maka dapat disimpulkan bahwa indikator konstruk adalah *valid*. Nilai VIF diharapkan < 10 atau < 5.0. Jika nilai pada VIF > 5.0, dapat disimpulkan terjadinya *collinearity* (Hair et al., 2014). Nilai VIF pada model yang ditunjukkan di table 4 berada di bawah 5.0, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolinearitas.

Tabel 4. Pengujian Multikolinearitas.

Konstruk	VIF
Kepemimpinan etis	2.569
Keterlibatan Karyawan	2.363
Persepsi Karyawan terhadap CSR	2.116

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Pengujian hipotesis dimana nilai koefisien *path* atau *inner model* menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian tersebut (Abdillah dan Jogiyanto, 2015). Hipotesis dalam penelitian ini adalah *directional hypothesis* atau disebut juga hipotesis berarah. Maka pengujian dilakukan dengan cara *one-tailed test* dan tingkat signifikansi sebesar 5%. Hipotesis didukung jika nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari pada  $t_{tabel}=1.65$ . Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa seluruh hipotesis didukung karena  $t_{hitung} > 1.65$  dan koefisien jalur berarah positif.

Tabel 5. Hasil uji hipotesis.

Hipotesis	Koefisien Jalur	$t_{hitung}$	Keputusan
H <sub>1</sub> : Keterlibatan Karyawan berpengaruh positif terhadap kreatifitas karyawan	0.434	3.363	Didukung
H <sub>2</sub> : Persepsi Karyawan terhadap CSR berpengaruh positif terhadap Kreatifitas Karyawan	0.146	1.770	Didukung
H <sub>3</sub> : Kepemimpinan Etis berpengaruh positif terhadap Kreatifitas Karyawan	0.258	1.783	Didukung

Sumber: Hasil Pengolahan Data

## PEMBAHASAN

Berdasarkan atas pengujian hipotesis pertama, yaitu keterlibatan karyawan memiliki pengaruh positif terhadap kreatifitas karyawan, pada tabel 5 dapat dilihat koefisien jalur antara kedua variabel tersebut bernilai positif, yaitu sebesar 0.434. Hipotesis tersebut mendukung teori-teori sebelumnya. Keterlibatan kerja didefinisikan sebagai perilaku tangguh, dan kinerja yang positif, yang didalamnya terdapat antusiasme, kebahagiaan, dan upaya, serta ditentukan oleh semangat, dedikasi, dan penyerapan (Buric dan Macuka, 2017; Kong dan Li, 2018; Li et al., 2017; Liu dan Huang, 2019; LV et al., 2018; Wang et al., 2018; Zhang dan Li, 2020). Menurut Schaufeli et al., 2006 dalam penelitian Li et al. (2017) yang dimaksud dengan semangat adalah kemampuan bekerja karyawan dengan sangat energik, sedangkan yang dimaksud dengan dedikasi adalah sebagai bentuk keterlibatan di dalam pekerjaan yang didalamnya ada kebanggaan, minat, kreatifitas, inspirasi, tantangan dan absorpsi yang didefinisikan sebagai bentuk konsentrasi dalam menikmati pekerjaannya tanpa

memperhatikan waktu (Buric dan Macuka, 2017; Li *et al.*, 2017; Gloria dan Steinhardt, 2017). Penelitian-penelitian tersebut mendukung hasil penelitian ini dimana karyawan merasa kreatifitas mereka lebih tinggi jika adanya perilaku keterlibatan kerja. Dapat disimpulkan dari penelitian ini bahwa perilaku kreatifitas karyawan akan tinggi jika keterlibatan karyawan juga meningkat.

Pengujian hipotesis kedua, persepsi karyawan terhadap CSR berpengaruh positif terhadap kreatifitas karyawan sesuai dengan pernyataan teori-teori sebelumnya. Penelitian sebelumnya didapati bahwa pengaruh CSR signifikan terhadap kinerja karyawan (Sarfriz *et al.*, 2018). Penelitian yang dilakukan oleh Carroll (2009) mengidentifikasi empat komponen utama CSR yaitu, ekonomi, hukum, etika dan filantropi. Komponen ekonomi CSR mengacu pada tujuan utama organisasi dalam memaksimalkan profitabilitas dan pertumbuhan, komponen hukum harus memastikan kepatuhan perusahaan terhadap aturan, komponen etika adalah kewajiban untuk menghormati hak orang lain dan tanggung jawab terhadap masyarakat, serta komponen filantropi berupa pilihan keterlibatan dalam aktivitas kebajikan. Konsekuensi persepsi karyawan terhadap tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) mampu memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Al-Zoubi dan Al-Tkhayneh, 2018; Tuzcu, 2014). Penelitian tersebut mendukung hasil penelitian ini dimana karyawan merasa kreatifitas meningkat karena perusahaan turut menghormati hak-hak karyawan. Sesuai pernyataan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa makin baik persepsi karyawan terhadap CSR, maka kreatifitas karyawan pun akan semakin tinggi.

Hasil pengujian hipotesis ketiga, yaitu kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap kreatifitas karyawan juga turut memberikan hasil yang didukung dan sesuai dengan penelitian-penelitian yang dilakukan sebelumnya. Pemimpin bertindak sebagai teladan, memberi penghargaan serta menghukum perilaku tertentu adalah mekanisme utama yang menjelaskan bagaimana pemimpin membentuk persepsi, norma dan perilaku pengikutnya (Brown dan Trevino, 2006). Avey, Wernsing dan Palanski (2012) menyebutkan bahwa kepemimpinan etis berdampak pada meningkatkan makna dan kesejahteraan di tempat kerja. Selain itu, kepercayaan, komitmen pada organisasi juga terbukti meningkat (Lotfi, Atashzadeh-Shoorideh, Mohtashami dan Nasiri, 2018; Xu, Loi dan Ngo, 2016). Kepemimpinan etis juga dikaitkan secara positif dengan keterlibatan kerja dan meningkatkan kreatifitas kerja pada karyawan (Ahmad dan Gao, 2018; Asif *et al.*, 2019), dan kepuasan kerja (Benevene, Dal Corso, De Carlo, Falco, Carluccio dan Vecina, 2018). Diketahui bahwa

Individu cenderung lebih puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan dan lebih berkomitmen pada organisasinya saat bekerja di lingkungan yang ditandai dengan perilaku etis. Persepsi karyawan tentang perilaku atasan mereka memainkan peran yang kuat dalam membentuk sikap mereka terhadap tempat kerja. Bekerja dalam konteks etis memungkinkan individu untuk mengalami kebanggaan dalam aktivitas mereka dan mencegah tingkat perputaran yang tinggi dalam organisasi. Dedeoglu *et al.* (2015) menyebut bertindak secara etis, transparan dan akuntabel merupakan kemampuan yang menjadi lebih penting untuk bisnis. Maka dapat disimpulkan yang juga mendukung penelitian ini, bahwa adanya pengaruh positif antara perilaku kepemimpinan etis dengan kreatifitas karyawan.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa perilaku keterlibatan karyawan berpengaruh positif terhadap kreatifitas karyawan. Persepsi karyawan terhadap CSR berpengaruh positif terhadap kreatifitas karyawan dan kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap kreatifitas karyawan.

## Keterbatasan dan saran penelitian berikutnya

Teknik pengambilan sampel yang dilakukan adalah dengan teknik *convenience sampling* yaitu berdasarkan kebetulan saja, dimana responden yang mengisi kuesioner hanya bagi mereka yang bersedia, dan hal ini menjadi keterbatasan dari penelitian ini. Diharapkan pada penelitian selanjutnya teknik pengambilan sampel dapat dilakukan dengan metode random sampling dimana kemungkinan semua individu atau responden memiliki peluang yang sama untuk dipilih sebagai sampel. Populasi yang menjadi target dalam penelitian ini adalah dua perusahaan yang bergerak di bidang produksi MSG di Jakarta, dimana kedepannya dapat disarankan melakukan penelitian di luar Jakarta agar mendapat perbandingan hasil yang berbeda. Keterbatasan lainnya dalam penelitian ini adalah dimana proses analisis statistik adalah menggunakan *partial least square-structural equation modeling* dimana dianggap tidak dapat menguji kelayakan model. Untuk penelitian berikutnya, disarankan dapat menggunakan Teknik analisis statistik *covariance based-structural equation modeling* sehingga dapat menguji kelayakan model penelitian.

## REFERENSI

Abdillah, W., & Jogiyanto. (2015). *Partial least square (PLS): Alternatif structural equation modeling (SEM) dalam penelitian bisnis* (1st ed.). Andi Yogyakarta.

- Acquier, A., Gond, J. P., & Pasquero, J. (2011). Rediscovering Howard R. Bowen's legacy: The unachieved agenda and continuing relevance of social responsibilities of the businessman. *Business and Society*, 50(4), 607–646. <https://doi.org/10.1177/0007650311419251>
- Ahmad, I., & Gao, Y. (2018). Ethical leadership and work engagement: The roles of psychological empowerment and power distance orientation. *Management Decision*, 56(9), 1991–2005. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2017-0107>
- Al-Zoubi, M. T., & Al-Tkhayneh, K. M. (2018). Employees' perception of corporate social responsibility (CSR) and its effect on job satisfaction. *Journal of Social Research and Policy*, 9(2), 1–15.
- Amabile, T., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy Of Management Journal*, 39(5), 1154-1184. <https://doi.org/10.5465/256995>
- 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>
- 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(1), 21–34. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1298-2>
- Benevene, P., Dal Corso, L., De Carlo, A., Falco, A., Carluccio, F., & Vecina, M. L. (2018). Ethical leadership as antecedent of job satisfaction, affective organizational commitment and intention to stay among volunteers of non-profit organizations. *Frontiers in Psychology*, 9(NOV), 1–17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02069>
- Burić, I., & Macuka, I. (2017). Self-Efficacy, emotions and work engagement among teachers: A two wave cross-lagged analysis. *Journal Of Happiness Studies*, 19(7), 1917-1933. <https://doi.org/10.1007/s10902-017-9903-9>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Carroll, A. B. (2009). *A history of corporate social responsibility: Concepts and practices*. The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility, January 2008. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0002>
- Chen, A., & Hou, Y. (2016). The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.10.007>
- Den Hartog, D. N. (2015). Ethical leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(December 2014), 409–434. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111237>
- Dedeoglu, B. B., İnanir, A., & Çelik, S. (2015). Relationship between ethical leadership, organizational commitment and job satisfaction at hotel organizations. *Ege Akademik Bakis (Ege Academic Review)*, 15(1), 53–53. <https://doi.org/10.21121/eab.2015117999>
- Friedman, M. (1970). Friedman M. (2007) *The Social responsibility of business is to increase its profits*. In: Zimmerli W.C., Holzinger M., Richter K. (eds) *Corporate Ethics and Corporate Governance*. Springer, Berlin, Heidelberg. The New York Times Magazine, 2–6.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least squares: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0 untuk penelitian empiris* (2nd ed.). Universitas Diponegoro Semarang.
- Gloria, C., & Steinhardt, M. (2016). The direct and mediating roles of positive emotions on work engagement among postdoctoral fellows. *Studies In Higher Education*, 42(12), 2216-2228. <https://doi.org/10.1080/03075079.2016.1138938>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis: A global perspective*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Kong, Y., & Li, M. (2018). Proactive personality and innovative behavior: The mediating roles of job-related affect and work engagement. *Social Behavior And Personality: An International Journal*, 46(3), 431-446. <https://doi.org/10.2224/sbp.6618>
- Lee, A., Kim, H., Faulkner, M., Gerstenblatt, P., & Travis, D. (2018). Work engagement among child-care providers: An application of the job demands–resources model. *Child & Youth Care Forum*, 48(1), 77-91. <https://doi.org/10.1007/s10566-018-9473-y>
- Li, H., Chen, T., & Cao, G. (2017). How high-commitment work systems enhance employee

- creativity: A mediated moderation model. *Social Behavior And Personality: An International Journal*, 45(9), 1437-1450. <https://doi.org/10.2224/sbp.6514>
- Liu, E., & Huang, j. (2019). Occupational self-efficacy, organizational commitment, and work engagement. *Social Behavior And Personality: An International Journal*, 47(8), 1-7. <https://doi.org/10.2224/sbp.8046>
- Lotfi, Z., Atashzadeh-Shoorideh, F., Mohtashami, J., & Nasiri, M. (2018). Relationship between ethical leadership and organisational commitment of nurses with perception of patient safety culture. *Journal of Nursing Management*, 26(6), 726-734. <https://doi.org/10.1111/jonm.12607>
- Lv, A., Lv, R., Xu, H., Ning, Y., & Ning, Y. (2018). Team Autonomy Amplifies the Positive Effects of Proactive Personality on Work Engagement. *Social Behavior And Personality: An International Journal*, 46(7), 1071-1082. <https://doi.org/10.2224/sbp.6830>
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & de Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. *Academy of Management Annals*, 4(1), 403-445. <https://doi.org/10.1080/19416520.2010.495581>
- Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 63(4), 345-359. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-3242-1>
- Sarfraz, M., Qun, W., Abdullah, M. I., & Alvi, A. T. (2018). Employees' perception of Corporate Social Responsibility impact on employee outcomes: Mediating role of organizational justice for Small and Medium Enterprises (SMEs). *Sustainability (Switzerland)*, 10(7). <https://doi.org/10.3390/su10072429>
- Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2006). The Measurement of work engagement with a short questionnaire. *Educational And Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Sheldon, O. (2003). *The early sociology of management and organizations*. Routledge.
- Suliyanto. (2018). Metode Penelitian Bisnis untuk Skripsi, Tesis & Disertasi (1st ed.). CV. Andi Offset.
- 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. An international Journal*, 47(12), 1-13.
- Tuzcu, A. (2014). The Impact of corporate social responsibility perception on the job satisfaction and organizational commitment. *Journal of The Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 4(1), 185-202.
- Qu, R., Janssen, O., & Shi, K. (2015). Transformational leadership and follower creativity: The mediating role of follower relational identification and the moderating role of leader creativity expectations. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 286-299. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.12.004>
- Van Eijnatten, F., & Simonse, L. (1999). Organizing for creativity, quality and speed in product creation processes. *Quality And Reliability Engineering International*, 15(6), 411-416. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-1638\(199911/12\)15:6<411::aid-qre297>3.0.co;2-g](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-1638(199911/12)15:6<411::aid-qre297>3.0.co;2-g)
- Wang, Z., Chen, L., Duan, Y., & Du, J. (2018). Supervisory mentoring and newcomers' work engagement: The mediating role of basic psychological need satisfaction. *Social Behavior And Personality: An International Journal*, 46(10), 1745-1760. <https://doi.org/10.2224/sbp.7609>
- Xu, A. J., Loi, R., & Ngo, H. yue. (2016). Ethical leadership behavior and employee justice perceptions: The mediating role of trust in organization. *Journal of Business Ethics*, 134(3), 493-504. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2457-4>
- Zhang, T., & Li, B. (2020). Job crafting and turnover intention: The mediating role of work engagement and job satisfaction. *Social Behavior And Personality: An International Journal*, 48(2), 1-9. <https://doi.org/10.2224/sbp.8759>
- Zhao, H., & Xia, Q. (2019). Nurses' negative affective states, moral disengagement, and knowledge hiding: The moderating role of ethical leadership. *Journal of Nursing Management*. doi: 10.1111/jonm.12675