Efek Moderasi Kepemimpinan Etis pada Pengaruh Etika Kerja Islami terhadap Kinerja Adaptif

Moderating Effect of Ethical Leadership on the Effect of Islamic Work Ethics on Adaptive Performance

Nur Ali

ABSTRACT

This study focuses on the relationship between Islamic work ethics (IWE) and adaptive performance with the mediating role of innovative work behavior (IWB) and the moderating role of ethical leadership among hotel sector employees in Jombang. Data were collected using a questionnaire from 74 employees working in 13 hotels throughout Jombang. The results show that IWE significantly predicts adaptive performance either directly or indirectly through IWB. In addition, the results also confirm the moderating role of ethical leadership between IWE and IWB.

Keywords: *Islamic work ethic, ethical leadership, innovative work behavior, adaptive performance*

ABSTRAK

Penelitian ini berfokus pada hubungan antara etika kerja islami (IWE) dan kinerja adaptif dengan peran mediasi perilaku kerja inovatif (IWB) dan peran moderasi kepemimpinan etis di antara karyawan sektor perhotelan di Jombang. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner dari 74 karyawan yang bekerja di 13 hotel di seluruh Jombang. Hasil menunjukkan bahwa IWE secara signifikan memprediksi kinerja adaptif baik secara langsung maupun tidak langsung melalui IWB. Selain itu hasil juga mengkonfirmasi peran moderasi kepemimpinan etis antara IWE dan IWB.

Kata Kunci: etika kerja Islami, kepemimpinan etis, perilaku kerja inovatif, kinerja adaptif

JIHBIZ
Jurnal Ekonomi, Keuangan dan Perbankan Syariah

P-ISSN 1238-1235

Vol. 4 No. 1 2020
Page 105-123

Published by:
Program Studi Ekonomi Syariah dan Program Studi Perbankan Syariah
Universitas Islam Raden Rahmat, Malang, Indonesia

Website:
http://ejournal.uniramalang.ac.id/index.php/jihbiz/

Article's DOI:
https://doi.org/10.33379/jihbiz.v4i1.858

Author(s):

Nur Ali
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi PGRI Dewantara, Jombang, Indonesia
email: noer.aly@gmail.com

Correspondence:
noer.aly@gmail.com

Article Type:
Research Paper

1. Pendahuluan

Tinjauan literatur terbaru menunjukkan bahwa organisasi sebagian besar fokus pada pengembangan psikologi organisasi, baik pada tingkat individu maupun organisasi (Meyers, van Woerkom & Bakker, 2013). Pada tingkat individu prediktor kunci dalam domain ini adalah *forgiveness* dan spiritualitas; sementara di tingkat organisasi perilaku OCB, altruisme dan etika

kerja memainkan peran penting (Seligman & Csikszentmihalyi, 2014). Di antara semua prediktor tersebut, etika di tempat kerja mengarahkan perilaku karyawan ke arah yang benar dengan mendorong perilaku positif. Untuk mempromosikan etika di tempat kerja, literatur-literatur yang ada banyak memberikan perhatian yang signifikan terhadap agama, dan kebanyakan studi fokus pada agama yang berbeda seperti Konfusianisme, Budha, Hindu, dan Yudaisme (Parboteeah, Paik & Cullen, 2009), serta Etika Kerja Islami (IWE) (Ali, 1988; 1992; Yousef, 2000b; 2001). IWE didasarkan pada ajaran Al-Quran dan Sunah Nabi Muhammad (SAW) (Ali & Al-Owaihan, 2008; Yousef, 2000a; 2000b). Dibandingkan dengan etika kerja keagamaan lainnya, peneliti menyatakan bahwa IWE adalah konstruksi universal dan tidak terbatas pada sekelompok individu tertentu, kelompok atau dalam profesi tertentu (Khan, Abbas Gul & King, 2015).

Selain itu perbedaan antara etika dan IWE dapat diilustrasikan oleh teori yang dikembangkan oleh Rawwas, Arjoon dan Sidani (2013). Untuk membuat keputusan etis, tiga faktor muncul dalam pikiran kita yaitu filsafat moral, hubungan dan nilai organisasi, serta peluang. Filosofi moral adalah prinsip yang digunakan individu untuk menentukan apa yang benar atau salah. Hubungan dan nilai organisasi adalah nilai yang diadopsi oleh pekerja di tempat kerja (misalnya nilai IWE atau pemimpin) untuk menangani karyawan, rekan kerja atau atasan seseorang dan kualitas kinerjanya. Peluang adalah satu set kondisi yang menguntungkan yang memberikan imbalan. Dengan tidak adanya IWE, Rawwas, Swaidan dan Isakson (2007) menemukan bahwa koefisien kesempatan untuk kedua kelompok mereka (AS dan Hong Kong), lebih tinggi daripada koefisien filsafat moral dan hubungan dan nilai-nilai organisasi. Para peneliti menyimpulkan bahwa peluang adalah penentu terkuat dari sikap mahasiswa MBA terhadap ketidakjujuran akademik. Oleh karena itu, peluang mengarahkan orang akan memiliki kecenderungan tinggi untuk menipu.

Namun pekerja dengan IWE tinggi, diharapkan akan mengurangi peluang dari pengambilan keputusan etis mereka, karena keyakinan mereka bahwa Tuhan akan mengawasi mereka. Selain itu dalam Islam, setiap tindakan dinilai melalui arah etika Islam dan kewajiban umat Islam untuk mengikuti cara tertentu yang diarahkan oleh Syariah (Hukum Islam dan Yurisprudensi) (Khan Dkk., 2015). Syed dan Ali (2010) lebih lanjut menyatakan bahwa dalam Islam, Muslim sepenuhnya menyerahkan diri pada kehendak Allah. Dengan demikian terlepas dari setiap situasi, siapa pun percaya bahwa Islam akan berperilaku positif sesuai kebutuhan. Akibatnya para pekerja ini akan menerapkan standar etika yang lebih ketat daripada mereka yang akan menerapkan etika buatan manusia.

Studi menemukan pengaruh yang signifikan dari IWE pada berbagai hasil yang meliputi perubahan organisasi, kepuasan kerja, keterlibatan kerja, keinginan berpindah dan perilaku kewargaan organisasi (OCB) (Ahmad, 2011; Khalil & Abu-Saad, 2009; Khan Dkk., 2015; Mohamed Karim & Hussein, 2010; Murtaza et al. 2014; Yousef, 2000a; 2001). IWE terdiri dari perilaku etis individu (Khan Dkk., 2015). Perilaku etis menunjukkan fitur-fitur seperti komitmen, kesetiaan, dan dedikasi pada tugas tertentu untuk mencapai tujuan dengan cara yang efektif dan efisien. Individu yang memiliki perilaku etis yang kuat, menekankan kerja keras dengan tingkat pengabdian yang tinggi untuk memenuhi persyaratan tugas yang diminta oleh organisasi (Schneider, 1990).

Individu yang memiliki perilaku etis, memprioritaskan kepentingan organisasi atas kepentingan diri sendiri dan berkontribusi positif terhadap fungsi serta keberlanjutan organisasi (Schwartz, 1992). Oleh karena itu dalam konteks perubahan berkelanjutan di mana perilaku inovatif diperlukan untuk beradaptasi dengan perubahan baru, karyawan yang memiliki perilaku etika tinggi bekerja dengan antusias (Ali & Al-Owaihan, 2008) dan mengambil tindakan proaktif

dengan jalan menghasilkan, mempromosikan, dan mengimplementasikan ide-ide kreatif. Selanjutnya karyawan yang memiliki perilaku etis menunjukkan perilaku positif yang digunakan sebagai prediktor perilaku inovatif (Arnaud & Sekerka, 2010; Sekerka Brumbaugh Rosa & Cooperrider, 2006; Tomasino, 2007).

Hubungan antara etika secara umum dan perilaku kerja inovatif (IWB) serta kinerja adaptif, dibuktikan melalui beberapa hasil penelitian. IWB adalah eksplorasi peluang dan pembuatan gagasan, proses, produk, atau prosedur baru dengan tujuan untuk menerapkan perubahan, menemukan solusi baru atau meningkatkan proses untuk meningkatkan kinerja bisnis (Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007). *Adaptive performance* mengacu pada kemampuan individu untuk beradaptasi dengan situasi kerja yang dinamis (Joung, Hesketh & Neal, 2006). Hambrick (1987) menyatakan bahwa etika umumnya dianggap sebagai kualitas pribadi yang berharga bagi pekerja, yang mendukung perkembangan positif dari perilaku profesional. Bahkan standar etika mendorong pekerja untuk memproduksi dan berkomunikasi dengan orang lain tentang ide-ide pilihan atau peluang baru yang mungkin berguna dalam menemukan solusi kreatif (Riggs, 2010).

Selain itu pekerja yang beretika akan dapat melihat tantangan dari perspektif yang berbeda dan mampu menghasilkan penjelasan yang tidak konvensional, opsi orisinal dan perubahan baru. Pekerja ini mungkin juga bersedia untuk bergulat dengan tugas yang menantang atau membingungkan, mengajukan pertanyaan, mengambil risiko, terlepas dari kemungkinan melakukan kesalahan. Seorang pekerja yang etis cenderung belajar dan mempertanyakan prosedur dan cara melakukan sesuatu, karena masalah struktural yang kompleks mengenai bisnis, ekonomi dan masyarakat, membutuhkan kebijaksanaan yang tidak konvensional (Rawwas Dkk., 2013). Karakteristik etis diperlukan untuk setiap pekerja untuk menanggapi situasi pemasaran yang kompleks. Pekerja moral yang menunjukkan kemampuan penalaran dan analisis, mampu menafsirkan dan secara cerdas menilai praktik yang dipertanyakan untuk menghasilkan solusi terbaik (Lahroodi, 2006). Penelitian telah membuktikan bahwa pekerja yang menunjukkan standar etika, terbuka untuk ide-ide baru, pandangan dan pengetahuan baru (IWB) (Rawwas et al., 2013). Penelitian juga mendukung konsep bahwa pekerja dengan ciri-ciri etis memiliki kehausan untuk memperoleh pengetahuan dan keingintahuan untuk mengeksplorasi, memeriksa dan terus belajar (IWB) (Rawwas Dkk., 2013).

Berdasarkan hal di atas, jelas bahwa perilaku etis harus diperhitungkan untuk mengeksplorasi IWB dan kinerja adaptif. Namun banyak pertanyaan dalam literatur etika kerja yang tidak terjawab ketika menggunakan dimensi agama, maka etika tempat kerja perlu dipertimbangkan kembali. Penelitian lebih lanjut terhadap etika kerja Protestan atau etika kerja berbasis agama lainnya termasuk IWE, dengan jelas menggambarkan kebutuhan untuk menghubungkan konstruksi ini dengan IWB dan kinerja adaptif. Oleh karena itu penelitian ini berupaya untuk menemukan pertanyaan yang tidak terjawab tersebut.

IWE mempengaruhi kinerja karyawan (Ali & Al-Owaihan, 2008; Hayati & Caniago, 2012), tetapi studi ini terbatas hanya melihat hubungan antara IWE dan kinerja adaptif yang merupakan konsep yang baru dikembangkan. *Adaptive performance* terjadi ketika karyawan beradaptasi dengan perubahan baru (Pulakos, Arad, Donovan & Plamondon, 2000). IWE mengembangkan sikap karyawan terhadap perubahan organisasi (Yousef, 2000a); oleh karena itu karyawan yang menunjukkan IWE, menyesuaikan perubahan baru yang mampu menghasilkan kinerja adaptif. Selanjutnya IWE terbukti mampu meningkatkan kemampuan inovasi (Kumar & Che Rose, 2010); namun sedikit perhatian yang diberikan pada bagaimana IWE meningkatkan IWB karyawan. IWB didefinisikan sebagai “pengenalan yang disengaja dan aplikasi dalam peran kelompok atau organisasi, ide, proses, produk, atau prosedur" (West & Farr, 1990) yang membutuhkan antusiasme tinggi, inspirasi dan ketekunan dalam bekerja (Luthans Dkk., 2007; Parker, Williams

& Turner, 2006). Para peneliti menyatakan bahwa karyawan yang memiliki IWE, bekerja dengan antusias dengan tingkat intensitas, persistensi dedikasi, pencapaian kreativitas, dan kemampuan inovasi yang tinggi (Ali, 1988, 1992; Ali & Al-Owaihan, 2008; Kumar & Che Rose, 2012; Yousef, 2001); dengan demikian IWE dapat dikaitkan secara positif dengan IWB karyawan.

Selanjutnya beberapa penelitian juga mendukung bahwa IWB meningkatkan kinerja karyawan (Gilson, Mathieu, Shalley & Ruddy, 2005; Gong, Huang & Farh, 2009; Janssen, 2000); namun peneliti menemukan sedikit perhatian pada bagaimana IWB meningkatkan kinerja adaptif. Karyawan melalui IWB mereka, beradaptasi secara efektif terhadap persyaratan pekerjaan dengan memodifikasi diri mereka melalui inovasi (Janssen, Van de Vliert & West, 2004). Gilson (2008) menyatakan bahwa karyawan yang memamerkan karya kreatif menunjukkan kinerja tinggi. Penelitian lain menemukan bahwa IWB meningkatkan kinerja yang diharapkan karyawan (Aryee, Walumbwa, Zhou & Hartnell, 2012; Yuan & Woodman, 2010) dan dalam konteks perubahan, kinerja yang diharapkan ini menunjukkan kinerja adaptif karyawan.

Karena IWE membantu dalam meningkatkan IWB, hubungan ini dapat diperkuat oleh kepemimpinan yang lebih berfokus pada perilaku etis seperti kepemimpinan etis (Brown, Treviño & Harrison, 2005; Zhu, May & Avolio, 2004). Dalam situasi kerja umum, karyawan mengikuti beberapa standar mengenai proses kerja. Namun IWB adalah kasus khusus, di mana karyawan melampaui prosedur operasi standar dan karena itu menantang *status quo* melalui ketidaksetujuan dengan pemimpin. Dalam proses menghasilkan, mempromosikan, dan mengimplementasikan ide-ide baru, proses atau prosedur baru, individu menghadapi begitu banyak risiko, kesulitan, konflik, dan bahkan dilema etika (Tu & Lu, 2013). Karyawan yang bekerja dengan kepemimpinan etis menunjukkan lebih banyak IWB (Tu & Lu, 2013). Terlepas dari pentingnya kepemimpinan etis yang signifikan, perhatian yang diberikan pada bagaimana hal itu dapat memoderasi hubungan IWE dan IWB masih sangat terbatas. Dalam studi saat ini peneliti berpendapat bahwa karyawan akan menunjukkan lebih banyak IWB dengan karakteristik IWE ketika mereka melihat kepemimpinan lebih etis.

Mediasi IWB dan moderasi kepemimpinan etis antara IWE dan kinerja adaptif dapat dijelaskan dengan penggunaan Teori Perilaku Terencana (*Theory of Planned Behavior*) (Ajzen, 1985; 1987; 1991). Sesuai dengan teori ini, perilaku manusia adalah fungsi dari kontrol dan perilaku niat yang dirasakan di mana niat diprediksi oleh norma subyektif, sikap terhadap perilaku dan kontrol perilaku yang dirasakan. Individu yang menunjukkan IWE menunjukkan sikap yang kuat terhadap perubahan organisasi (Yousef, 2000a) dan dengan keterlibatan tinggi melalui motivasi yang kuat untuk melakukan peran yang diberikan secara efisien (Khan Dkk., 2015), oleh karena itu mereka cenderung menunjukkan lebih banyak IWB yang pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja adaptif mereka.

Selanjutnya sikap seseorang dibentuk oleh lingkungan sosial mereka (Salancik & Pfeffer, 1978); oleh karena itu dalam hubungan khusus antara IWE dan IWB ada beberapa faktor kontekstual yang mempengaruhi IWB karyawan. Dalam studi ini peneliti menekankan pada kepemimpinan etis sebagai faktor kontekstual yang memoderasi hubungan IWE dan IWB. Faktor kontekstual seperti dorongan pemimpin, dapat mempengaruhi norma subyektif bawahan dan kontrol perilaku yang dirasakan. Selanjutnya ketika para pemimpin mendorong pertukaran ide secara bebas, maka individu dapat melihat konteks sosial ini sebagai pendukung timbulnya dan implementasi ide-ide baru yang dapat meningkatkan penilaian sikap positif mereka mengenai IWB dalam pengaturan tertentu (Janssen & Van Yperen, 2004). Ketika niat perilaku meningkat, seseorang lebih mungkin melakukan perilaku tertentu.

2. Kajian Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

2.1 Etika Kerja Islami dan Kinerja Adaptif

Etika adalah prinsip-prinsip moral yang membedakan tindakan yang benar dan salah (Beekun, 1997; Khan Dkk., 2015). Istilah IWE adalah orientasi dalam arah kerja dan pendekatan bekerja sebagai kebajikan (Ragab & Rizk, 2008). Peneliti berasumsi bahwa IWE meningkatkan kinerja adaptif karyawan. Kinerja adaptif mengacu pada kemampuan individu untuk beradaptasi dengan situasi kerja yang dinamis (Allworth & Hesketh, 1999; Campbell, Ruan & Wei, 1999; Grifin Neal & Parker, 2007; Hesketh & Neal, 1999; Joung Dkk., 2006). Pulakos Dkk., (2000) mendefinisikan kinerja adaptif dalam delapan kategori perilaku: penanganan keadaan darurat atau situasi krisis; menangani stres kerja; memecahkan masalah secara kreatif; berurusan dengan situasi kerja yang tidak pasti dan tak terduga; mempelajari tugas pekerjaan teknologi dan prosedur; menunjukkan kemampuan adaptasi antarpribadi; menunjukkan adaptasi budaya; dan menunjukkan kemampuan beradaptasi secara fisik. IWE menekankan perjuangan konstan dan kerja kreatif dengan komitmen tinggi untuk menghindari bahaya (Ali, 1988; Yousuf, 2000); oleh karena itu, hal ini akan membantu karyawan untuk menangani situasi kritis dengan memecahkan masalah secara kreatif sehingga meningkatkan kinerja adaptif karyawan. Selain itu IWE memotivasi individu untuk melakukan pekerjaan dengan kemampuan terbaik berdasarkan pada kemandirian dan pengabdian pada kualitas kerja (Ali, 1988; Yousef 2001). Semua karakteristik ini meningkatkan pembelajaran karyawan dari beragam tugas kerja, teknologi dan prosedur serta berkontribusi besar terhadap kinerja adaptif secara keseluruhan.

Dalam konteks perubahan baru, IWE menekankan karyawan untuk bekerja dengan konsentrasi tinggi untuk memenuhi kinerja adaptif. Misalnya, Ali (1996) berpendapat bahwa IWE menekankan pada kerja keras untuk memenuhi tenggat waktu dan ketekunan dalam mengamankan kerja, berarti menghasilkan intervensi perubahan yang sukses. Al-Quran menekankan pada kerja untuk pencapaian tujuan kinerja yang diinginkan, *"Dan manusia hanya memperoleh apa yang telah diusahakannya"* (Al-Quran 53:39). Fitur-fitur IWE seperti ketekunan dalam upaya dan komitmen untuk tujuan yang diinginkan, membantu karyawan untuk menyesuaikan cara kerja dan perubahan lain yang menghasilkan kinerja adaptif karyawan secara efisien. Selanjutnya Pulakos Dkk. (2000) menjelaskan bahwa, berurusan dengan situasi yang tidak dapat diprediksi akan menghasilkan kinerja adaptif karyawan. IWE meningkatkan perilaku ekstra peran karyawan (Murtaza Dkk., 2014) di mana karyawan menghadapi situasi yang tidak menentu, oleh karena itu meningkatkan kinerja adaptif karyawan. Dengan demikian, atas dasar temuan di atas peneliti memprediksi hubungan sebagai berikut:

H1 : IWE berpengaruh secara positif terhadap kinerja adaptif.

2.2 Perilaku Kerja Inovatif

Karyawan yang memiliki prinsip-prinsip IWE berusaha belajar pengetahuan baru untuk melakukan pekerjaan dengan baik dalam konteks inovasi. Upaya untuk menghubungkan pengetahuan dan semangat penemuan, konsisten dengan arah IWE (Ali & Al-Owaihan, 2008). IWE mendorong karyawan untuk mencari, mengidentifikasi dan menerapkan metode penyelesaian masalah baru yang menghasilkan IWB mereka di dalam organisasi. IWB mengacu pada "penciptaan yang disengaja, pengenalan, dan penerapan ide-ide baru dalam peran kerja kelompok atau organisasi untuk memberi manfaat bagi kinerja kelompok atau organisasi" (Janssen, 2000). Selain itu IWE mendukung pentingnya kerja baru yang akan memungkinkan karyawan untuk memenuhi perubahan baru. Dalam konteks perubahan baru, pembelajaran ini

menunjukkan mencari ide-ide baru dan menyempurnakan cara mempromosikan dan menerapkan ide-ide baru yang menghasilkan IWB. Selain itu dalam Islam, itu adalah kewajiban moral karyawan untuk memenuhi tujuan yang diharapkan (Ali, 1988) yang mewakili karyawan sambil menunjukkan fitur-fitur IWE; karyawan terikat untuk menunjukkan IWB saat diperlukan. Dalam hubungan IWE dan inovasi, Kumar dan Che Rose (2010) menguji secara empiris pengaruh IWE pada kemampuan inovasi dan menemukan hubungan yang signifikan antara IWE dan kemampuan inovasi.

Selain itu penelitian dalam literatur IWE menyatakan bahwa IWE sangat menekankan pada perilaku mengenai inovasi di tempat kerja. Misalnya, Ali (1988) mempelajari IWE dalam sampel siswa Arab dan menyatakan bahwa IWE mendorong inovasi dan produksi dalam pengaturan organisasi. Sejalan dengan penelitian ini, Yousef (2001) menyatakan bahwa IWE meningkatkan kreativitas karyawan. Sementara itu, Kumar dan Che Rose (2012) mempelajari pengaruh IWE pada kemampuan inovasi di antara petugas layanan administrasi dan diplomatik dari organisasi sektor publik Malaysia dan menemukan efek peningkatan IWE pada kemampuan inovasi karyawan. Kemampuan inovasi menunjukkan kemampuan mengembangkan dan menerapkan ide-ide baru. Dengan demikian temuan ini menunjukkan bahwa IWE meningkatkan IWB karyawan. Lebih lanjut IWB juga merupakan semacam perilaku peran tambahan (Janssen, 2000; Ramamoorthy, Flood Slattery & Sardessai, 2005) dan IWE meningkatkan perilaku ekstra peran karyawan (Murtaza Dkk., 2014), dengan demikian IWE meningkatkan IWB karyawan.

Janssen (2000) menyatakan bahwa IWB bermanfaat bagi kinerja peran karyawan. Kinerja peran adalah kinerja yang diharapkan dan dalam konteks yang berubah ini mewakili kinerja adaptif karyawan, ketika karyawan beradaptasi dengan perubahan baru (Shoss, Witt & Vera, 2012). Beberapa penelitian telah menguji hubungan antara IWB dan kinerja dari perspektif empiris (Dörner, 2012). IWB membantu karyawan untuk menunjukkan kinerja yang diharapkan (Yuan & Woodman, 2010) dan dalam konteks perubahan baru kinerja yang diharapkan menunjukkan kinerja adaptif yang diharapkan organisasi dari karyawan untuk menghadapi perubahan baru. Temuan-temuan di atas menunjukkan bahwa IWE meningkatkan IWB karyawan dan IWB meningkatkan kinerja adaptif. Oleh karena itu peneliti mengusulkan hubungan sebagai berikut:

H2 : IWB memediasi hubungan antara IWE dan kinerja adaptif.

2.3 Kepemimpinan Etis

Dalam konteks perubahan baru, karyawan yang menunjukkan IWB mengambil risiko dan menantang *status quo*. Hal ini dapat menimbulkan ketakutan pada karyawan untuk tidak setuju dengan pemimpin dan untuk berbicara tentang cara-cara baru dalam melaksanakan kegiatan kerja. Oleh karena itu dalam konteks perilaku peran tambahan (misalnya IWB), faktor kontekstual memainkan peran yang signifikan dalam memotivasi karyawan untuk menunjukkan perilaku ekstra peran (Organ & Moorman, 1993; Organ & Ryan, 1995). Salah satu faktor kontekstual yang signifikan adalah hubungan karyawan dengan supervisor yang secara langsung berhubungan dengan keadaan pikiran karyawan (Gumusluoglu & Ilsev, 2009; Philipp & Lopez, 2013); oleh karena itu dengan kepemimpinan yang mendukung seperti kepemimpinan etis, karyawan menghindari pemikiran yang bertentangan dan mengambil risiko (Brown et. al., 2005; De Hoogh & Den Hartog, 2008; Oke, Munshi & Walumbwa, 2009) yang menghasilkan IWB.

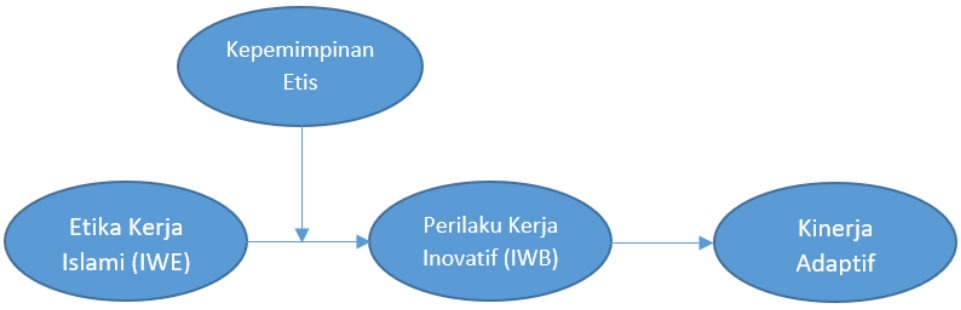
Berasal dari perspektif Teori Keterikatan, Popper dan Mayseless (2003) menyatakan bahwa sama seperti tindakan “orang tua yang baik”, para pemimpin harus menyediakan basis yang aman untuk mendukung dan mendorong eksplorasi, termasuk ketersediaan dan perhatian terhadap kebutuhan individu karyawan serta memperkuat otonomi mereka dalam pendekatan

yang mendorong dan tidak mengganggu yang akan menghasilkan perilaku inovatif karyawan. Kepemimpinan etis seperti yang dijelaskan di atas akan meningkatkan otonomi (Piccolo, Greenbaum, Hartog & Folger, 2010), menunjukkan kepedulian terhadap karyawan dan menerima kesalahan mereka (Brown Dkk., 2005). Jenis kepemimpinan ini mengirimkan sinyal tentang apa yang penting dan mengarahkan perilaku (Treviño, Brown & Hartman ,2003); dengan demikian karyawan yang mengalami dukungan ini mengembangkan sarana kerja baru yang menunjukkan peningkatan dalam proses melakukan berbagai kegiatan (Martins & Terblanche, 2003). Dengan tidak adanya dukungan kepemimpinan, karyawan lebih memilih untuk menghindari konflik dan mereka menekankan pada pekerjaan rutin. Dengan demikian karyawan lebih memilih situasi yang bertentangan hanya ketika mereka mengharapkan hasil positif (Rego, Sousa, Marques & Cunha, 2012). Karyawan dengan kepemimpinan etis yang tinggi, menunjukkan lebih banyak IWB yang ditentukan oleh IWE dan sebaliknya. Kepemimpinan yang etis membantu karyawan dalam mengendalikan berbagai aktivitas (Piccolo Dkk., 2010); oleh karena itu karyawan merasakan lebih banyak dukungan dari para pemimpin dan menunjukkan lebih banyak IWB. Sebaliknya kepemimpinan etis yang rendah, menahan karyawan dari usaha mengusulkan ide-ide baru (Tu & Lu, 2013), dan karena itu mengurangi hubungan IWE dan IWB. Dengan demikian peneliti memprediksi hubungan sebagai berikut:

H3 : Kepemimpinan etis akan memoderasi hubungan antara IWE dan IWB, sehingga hubungan akan lebih kuat untuk kepemimpinan etis yang lebih tinggi daripada kepemimpinan etis yang rendah.

2.4 Model Konseptual

Tujuan penelitian ini sebagaimana telah diuraikan sebelumnya adalah untuk mengidentifikasi dan menjelaskan pengaruh antar variabel-variabel penelitian. Pertama, penelitian ini mencoba untuk menemukan pengaruh IWE pada IWB dan kinerja adaptif. Kedua, penelitian ini akan menguji mekanisme mediasi IWB dalam hubungan antara IWE dan kinerja adaptif. Ketiga, mengkaji bagaimana kepemimpinan etis memoderasi hubungan antara IWE dan IWB. Untuk lebih menyederhanakan kerangka pikir yang diuraikan di atas, dijelaskan secara skematis dalam Gambar 1 sebagai berikut:



Gambar 1 Model Konseptual

3. Metode Penelitian

3.1 Rancangan Penelitian

Berdasarkan karakteristik masalah penelitian, maka jenis penelitian ini termasuk jenis penelitian eksplanatori (*explanatory research*) yaitu penelitian yang bertujuan membuat penjelasan atau eksplanasi (*explanation*) terjadinya permasalahan atau gejala-gejala, lebih khusus lagi penjelasan tentang kausalitas antara dua atau lebih gejala (Roscoe dalam Sekaran, 2011). Penelitian ini bermaksud untuk menjelaskan hubungan antar variabel melalui pengujian hipotesis serta sekaligus melakukan eksplanasi terhadap variabel yang terdapat dalam model penelitian. Penelitian ini direncanakan selama enam bulan dengan mengambil lokasi penelitian pada industri perhotelan di Jombang.

3.2 Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam studi ini menggunakan sumber aslinya yaitu data yang langsung dikumpulkan oleh peneliti dari jawaban responden melalui kuesioner. Selain itu data primer dalam studi ini diperoleh melalui metode survei dengan panduan kuesioner yang telah dipersiapkan.

Data penelitian dikumpulkan dengan tujuan untuk melihat pengaruh IWE pada kinerja adaptif dengan peran mediasi IWB dan peran moderasi kepemimpinan etis pada karyawan industri perhotelan di Jombang. Studi menunjukkan bahwa pekerjaan karyawan di industri perhotelan melibatkan pekerjaan inovatif karena perubahan lingkungan yang berkelanjutan (Chang & Lee, 2015; Guttentag, 2015; Richards, 2014; Tsai & Lee, 2014). Oleh karena itu, industri perhotelan dipilih untuk penelitian ini. Sebelum penyebaran angket, supervisor yang menangani operasi di departemen yang berbeda dihubungi untuk menanyakan kesediaan mereka untuk mengambil bagian dalam penelitian ini dan mereka diminta untuk melaporkan jumlah kelompok di departemen mereka yang ingin mengisi angket.

Sejumlah 74 karyawan *front office* dari 13 hotel di seluruh Jombang diminta untuk mengisi angket atau kuesioner terkait dengan variabel etika kerja islami (IWE), kepemimpinan etis, perilaku kerja inovatif (IWB), dan kinerja adaptif, serta variabel demografis. Tabel berikut adalah karakteristik demografi responden penelitian:

Copyright © 2020, JIHBIZ – Jurnal Ekonomi, Keuangan dan Perbankan Syariah

Tabel 1 Karakteristik Demografi Responden

Karakteristik Responden		Persentase
Jenis Kelamin		
	Laki-laki	67,6 %
	Perempuan	32,4 %
Usia		
	< 20 Tahun	5,4 %
	20 – 30 Tahun	59,5 %
	31 – 40 Tahun	18,9 %
	> 40 Tahun	16,2 %
Pendidikan		
	Sarjana	35,1 %
	D3	5,4 %
	SMA	59,5 %
Masa Kerja		
	< 5 Tahun	8,1 %
	6 – 10 Tahun	70,3 %
	> 10 Tahun	21,6 %

Sumber: Data Primer (diolah, 2020)

3.3 Pengukuran Variabel

Karyawan sebagai responden mengisi kuesioner dengan lima instrumen dalam penelitian ini yaitu variabel demografi (jenis kelamin, usia, pendidikan, dan masa kerja), IWE, kepemimpinan etis, IWB, dan kinerja adaptif. Skala Likert dengan lima pilihan respons mulai dari 1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju digunakan untuk mengukur semua item.

1. Etika Kerja Islami

Variabel Etika Kerja Islami diukur menggunakan skala IWE-17 item yang dikembangkan oleh Ali (1988). Contoh item pernyataan, misalnya "Pekerjaan kreatif adalah sumber kebahagiaan", dan "Menghasilkan sesuatu lebih dari cukup untuk memenuhi kebutuhan seseorang berkontribusi pada kemakmuran". Keandalan dari ukuran ini adalah 0,74. Studi lain juga menggunakan skala ini dan melaporkan reliabilitasnya yang tinggi (Khan Dkk., 2015; Murtaza Dkk., 2014).

2. Kepemimpinan Etis

Variabel Kepemimpinan Etis diukur menggunakan 10 item skala kepemimpinan etis yang dikembangkan oleh Brown Dkk. (2005). Contoh item pernyataan antara lain "Supervisor saya dapat dipercaya", dan "Atasan saya bertanya kepada rekan kerjanya ketika membuat keputusan terhadap hal yang benar untuk dilakukan". Keandalan ukuran ini adalah 0,72. Skala kepemimpinan etis Brown Dkk. (2005) digunakan dalam kelompok sampel lain dalam studi oleh Tu dan Lu (2013) dan Chughtai (2014) dan mereka melaporkan reliabilitas yang baik.

3. Perilaku Kerja Inovatif

Variabel Perilaku Kerja Inovatif diukur menggunakan skala 9 item berdasarkan skala IWB yang dikembangkan oleh Janssen (2000), yang didasarkan pada skala Scott dan Bruces (1994) untuk perilaku inovatif individu di tempat kerja. Kuesioner dirumuskan pada tahapan inovasi yaitu tiga item mengacu pada penciptaan ide, tiga item untuk promosi ide, dan tiga item untuk realisasi ide. Skala IWB sembilan item diisi oleh responden (responden mengisi sendiri angket yang diterima). *Cronbach alpha* untuk ukuran ini adalah 0,95. Contoh item pernyataan adalah

"Menciptakan ide-ide baru untuk isu-isu sulit" (generasi ide); "Memperoleh persetujuan untuk ide-ide inovatif" (promosi ide); dan "Mengubah ide-ide inovatif menjadi aplikasi yang berguna" (realisasi ide). Reliabilitas ukuran ini adalah 0,70.

4. Kinerja Adaptif

Variabel Kinerja Adaptif diukur menggunakan 6 item skala kinerja adaptif yang dikembangkan oleh Pulakos Dkk. (2000) dan telah digunakan dalam penelitian organisasi sebelumnya (DeArmond Dkk. 2006; Han & Williams, 2008). Contoh item pernyataan antara lain "Saya secara efektif menyesuaikan tujuan, rencana, dan prioritas untuk menghadapi perubahan; dan "Memelihara hubungan kerja yang efektif dengan orang-orang dengan karakter yang berbeda". Reliabilitas ukuran ini adalah 0,78.

3.4 Teknik Analisis Data

Metode analisa data merupakan bagian dari proses pengujian data yang dilakukan setelah tahap pengumpulan data penelitian. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan analisis regresi mediasi dan analisis regresi moderasi dengan menggunakan bantuan *software* SPSS 24.0, dengan tujuan untuk menguji hubungan antar variabel eksogen dan endogen serta menguji peran mediasi sekaligus peran moderasi secara bersamaan.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Hasil Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan cara melakukan analisis data menggunakan analisis regresi mediasi dan analisis regresi moderasi. Hasil analisis regresi dapat dilihat pada tabel 1 dan tabel 2 sebagai berikut:

Tabel 2 Rekapitulasi Hasil Analisis Regresi

	IWB			Kinerja Adaptif		
edictors	β	R^2	ΔR^2	β	R^2	ΔR^2
Direct effects						
Tahap 1						
IWE	0.232***	0.098	0.048***	0.446***	0.324	0.284***
Indirect effect						
Tahap 2						
IWB				0.326***	0.092	0.052***
Tahap 3						
IWE				0.292***	0.332	0.240***

*Catatan: *p < .05, **p < .01, ***p < .001*
Sumber: Output SPSS 24.0 (diolah, 2020)

Berdasarkan Tabel 2 yang menyajikan hasil analisis regresi di atas, dapat dinyatakan bahwa hipotesis 1 diterima. Hipotesis 1 menyatakan bahwa IWE berpengaruh positif terhadap kinerja adaptif. Hasil penelitian mendukung hubungan ini dan menemukan bahwa IWE berpengaruh

positif dengan kinerja adaptif seperti yang ditunjukkan oleh koefisien regresi (β = 0.446, α < 0.001) yang berarti mendukung Hipotesis 1. Hipotesis 2 menyatakan bahwa IWB memediasi pengaruh IWE terhadap kinerja adaptif. Untuk memahami hubungan ini, digunakan analisis regresi linier empat langkah berdasarkan metode Barren dan Kenny (1986). Pada langkah pertama IWE mengalami regresi dengan kinerja adaptif dan hubungan ini ditemukan signifikan (β = 0.446, α < 0.001). Pada langkah kedua IWE diregresi dengan IWB dan hubungan ditemukan signifikan (β = 0.232, α < 0.001). Pada langkah ketiga variabel mediasi IWB diregresi dengan kinerja adaptif dan ditemukan dampak positif yang signifikan (β = 0.326, α < 0.001). Pada langkah keempat dan terakhir, analisis regresi hierarkis dilakukan ketika IWE diregresi terhadap kinerja adaptif dengan mengendalikan dampak IWB dan ditemukan pengaruh signifikan (β = 0.292 α, < 0.001). Koefisien beta setelah mengontrol variabel mediasi rendah dibandingkan dengan ketika kami memeriksa efek IWE pada kinerja adaptif dengan variabel mediasi. Jadi Hipotesis 2 penelitian ini di mana IWB akan memediasi pengaruh IWE terhadap kinerja adaptif juga diterima.

Tabel 3 Rekapitulasi Analisis Regresi Moderasi

	IWB		
Predictor	β	R^2	ΔR^2
Tahap 1			
IWE	0.232***		
Kepempimpinan Etis	0.156*		
Tahap 2			
IWE × Kepempimpinan Etis	−1.988**	0.116	0.028**

Catatan: *p < .05, **p < .01, ***p < .001.

Sumber: Output SPSS 24.0 (diolah, 2020)

Pada Tabel 3 menunjukkan hasil analisis regresi moderasi. Hipotesis 3 menyatakan bahwa kepemimpinan etis memoderasi pengaruh Etika Kerja Islami terhadap kerja inovatif sehingga hubungan tersebut akan lebih kuat untuk kepemimpinan etis tinggi daripada kepemimpinan etis rendah. Hasil mendukung hubungan ini yaitu ada efek bersama dari IWE dan kepemimpinan etis pada IWB menunjukkan nilai β = -1,988 dengan nilai α < 0.01, sehingga dengan demikian menerima Hipotesis 3.

4.2 Pembahasan

Hasil penelitian berhasil mengungkapkan bahwa IWE secara positif terkait dengan kinerja adaptif dan IWB. IWB memediasi hubungan antara IWE dan kinerja adaptif. Selanjutnya penelitian ini juga mengkonfirmasi efek moderasi kepemimpinan etis pada IWE dan IWB.

Seperti yang ditunjukkan oleh hasil uji hipotesis, IWE secara signifikan memprediksi kinerja adaptif. Hal ini konsisten dengan temuan bahwa IWE meningkatkan sikap karyawan terhadap perubahan (Yousef, 2000a), yang membantu mereka dalam menghadapi perubahan baru (Ali, 1992, 1996), dan dengan demikian mereka menunjukkan kinerja adaptif. Pengaruh positif antara IWE dan kinerja adaptif individu juga menunjukkan bahwa IWE membantu karyawan melalui keterlibatan kreatif (Khan Dkk., 2015) untuk memecahkan masalah secara kreatif dan studi mendukung kreativitas itu. Pemecahan masalah membantu karyawan untuk mengadopsi perubahan baru yang menghasilkan kinerja adaptif mereka (Jong & De Ruyter, 2004).

Selanjutnya IWE menekankan ketekunan dalam bekerja (Ali, 1988) dan dalam kondisi dinamis membantu karyawan untuk bertahan dalam pekerjaan dan beradaptasi dengan perubahan baru; dengan demikian IWE meningkatkan kinerja adaptif dalam pengaturan organisasi. Dalam lingkungan kerja Islami, membimbing perilaku karyawan dan menekankan mereka untuk menunjukkan perilaku terkait pekerjaan (Ali & Al-Owaihan, 2008), akan menunjukkan bahwa dalam konteks perubahan baru IWE sangat mendorong inovasi (Kumar & Che Rose, 2012), dan karyawan dengan dorongan ini menunjukkan IWB.

Selain itu hasil penelitian ini juga memberikan bukti tentang peran mediasi IWB pada pengaruh IWE terhadap kinerja adaptif. IWE dilandasi oleh usaha ketelitian dan perjuangan yang tinggi (Ali & Al-Owaihan, 2008). Upaya tinggi karyawan dengan presisi dalam mengarahkan dan berjuang untuk menghasilkan ide-ide baru dan berguna membantu mereka menunjukkan IWB yang pada gilirannya membantu karyawan untuk menyesuaikan cara kerja baru dalam lingkungan yang dinamis; dengan demikian IWB memediasi hubungan antara IWE dan kinerja adaptif. Selain itu karyawan melalui IWE melibatkan diri dengan konsentrasi penuh dalam tugas tertentu (Khan Dkk., 2015), dan dalam konteks inovasi di tempat kerja, hal ini akan meningkatkan IWB individu. Selain itu IWE meningkatkan inovasi karyawan dengan meningkatkan kemampuan mereka untuk menghasilkan dan mengimplementasikan ide-ide baru (Kumar & Che Rose, 2010, 2012); dengan demikian IWE meningkatkan IWB karyawan. Selanjutnya karyawan dengan IWB menyesuaikan diri untuk beradaptasi secara efektif dengan pekerjaan (Janssen Dkk., 2004) melalui pengenalan dan penerapan teknologi baru yang meningkatkan kinerja individu karyawan (Benner & Tushman, 2003). Selain itu IWB membantu karyawan untuk memenuhi kinerja yang diharapkan (Yuan & Woodman, 2010), dan dalam lingkungan yang dinamis organisasi mengharapkan kinerja tinggi dari karyawan mereka melalui adaptasi perubahan dinamis. IWB terdiri dari pengenalan dan penerapan teknologi baru dan metode kerja baru yang lebih baik dari yang sudah ada (Yuan & Woodman, 2010) yang menghasilkan keuntungan, efisiensi dan/atau efektivitas (Benner & Tushman, 2003); dengan demikian IWB membantu karyawan untuk memodifikasi diri mereka sendiri untuk beradaptasi secara efektif dengan pekerjaan (Janssen Dkk., 2004), dan selanjutnya akan meningkatkan kinerja individu karyawan (Hammer & Stanton, 1999).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan etis memoderasi IWE dan IWB, di mana hubungan antara IWE dan IWB adalah positif. Karyawan dengan IWE cenderung lebih menunjukkan IWB, tetapi IWB adalah perilaku non-rutin dan karyawan dihadapkan pada tantangan dan perspektif baru (Schermuly, Meyer & Dmmer, 2013); oleh karena itu karyawan memerlukan dukungan dari kepemimpinan untuk menantang *status quo*. Kejujuran, integritas, dan altruisme adalah ciri-ciri kepemimpinan etis (Brown Dkk., 2005). Umpan balik kepemimpinan yang etis mendukung karyawan untuk berbicara secara mandiri tentang ide-ide baru; oleh karena itu karyawan merasakan lebih banyak dukungan dari pemimpin dan menantang *status quo* melalui ketidaksetujuan dengan pemimpin dalam proses mengembangkan dan menerapkan ide-ide baru (Tu & Lu, 2013). Dalam pengaturan kerja, ketika karyawan merasakan kepemimpinan etis, mereka menunjukkan minat yang tertanam dalam pekerjaan (De Hoogh & Den Hartog, 2008); melihat diri mereka saling peduli dalam membantu kepemimpinan (Collinson & Collinson, 2009), dengan demikian karyawan di hadapan kepemimpinan etis lebih menunjukkan IWB yang ditentukan oleh IWE. Dengan adanya kepemimpinan etis yang lebih rendah karyawan merasakan perilaku pemimpin yang lebih mengontrol dan mereka melihat pemimpin sebagai orang yang menjunjung tinggi prosedur operasi standar (Liu, Liao & Loi, 2012); oleh karena itu karyawan menahan diri dari menantang standar kerja yang ditetapkan dalam proses menghasilkan dan menerapkan ide-ide baru.

Dengan demikian karyawan menunjukkan IWB yang lebih rendah dengan kepemimpinan yang mengendalikan, yang pada gilirannya menurunkan hubungan IWE dan IWB.

5. Keterbatasan Penelitian

Ada beberapa keterbatasan dalam penelitian ini, antara lain: Pertama, tanggapan mengenai IWE diberikan oleh karyawan. Hal ini dapat mengakibatkan bias (*common method bias*). Alasan dasar mengapa tanggapan IWE dikumpulkan dari karyawan adalah karena kuesioner yang digunakan. Satu-satunya kuesioner yang digunakan untuk mengukur IWE adalah skala IWE yang dikembangkan oleh Ali Dkk. (1988) yang berisi item-item yang hanya dapat diisi oleh karyawan itu sendiri. Oleh karena, itu peneliti menyarankan agar penelitian selanjutnya dapat memodifikasi skala ini untuk mengumpulkan tanggapan dari para pemimpin mengenai IWE karyawan. Kedua, penelitian ini mengeksplorasi bagaimana IWE dapat mempengaruhi kinerja adaptif karyawan dari perspektif IWB dan kepemimpinan etis, sementara penelitian masa depan harus melangkah lebih jauh dengan memasukkan variabel mediasi atau bahkan moderasi lainnya seperti keterikatan kerja, keterlibatan kerja, dimensi kepribadian, dan lainnya. Ketiga, karyawan di tempat kerja ingin melindungi diri baik secara fisik maupun psikis dari stres kerja (Ilies Aw & Pluut, 2015). Dalam hal ini IWE dengan sistem kepercayaannya yang unik dapat melindungi pengikutnya dari stresor di tempat kerja untuk meningkatkan kesejahteraan mereka (Khan Dkk., 2015). Oleh karena itu studi masa depan harus mempelajari peran moderator IWE antara efek stresor tempat kerja pada hasil kerja.

6. Simpulan

Hasil penelitian ini memiliki kontribusi dalam membangun tubuh pengetahuan (*body of knowledge*) yang ada dalam domain IWE dan inovasi. Pertama, penelitian ini telah mengonseptualisasikan efek IWE pada IWB dan kinerja adaptif. Pengaruh IWE pada IWB dan kinerja adaptif tidak ada dalam literatur dan temuan penelitian ini menegaskan efek IWE pada IWB dan kinerja adaptif. Kedua, penelitian ini mengonseptualisasikan efek IWB pada kinerja adaptif dan temuan penelitian saat ini mengkonfirmasi hubungan tersebut. Ketiga, penelitian ini juga mengonseptualisasikan bagaimana IWE dikaitkan dengan kinerja adaptif dengan memeriksa mediasi IWB dan temuan menegaskan mekanisme mediasi IWB antara IWE dan kinerja adaptif. Keempat, penelitian ini mengonseptualisasikan bagaimana kepemimpinan etis memoderasi hubungan IWE dan IWB dan temuan penelitian ini menunjukkan kepemimpinan etis yang lebih rendah dapat menurunkan hubungan IWE dan IWB. Studi saat ini membahas kebutuhan para peneliti untuk mengevaluasi teori-teori yang bersaing tentang variabel intervensi apa yang lebih mampu menjelaskan proses IWB yang memprediksi kinerja adaptif dan hasil lainnya.

Daftar Pustaka

Ahmad, M. S. (2011). Work ethics: An Islamic prospective. *International Journal of Human Sciences*, 8(1), 850–859.

Ajzen, I. (1985). *From intentions to actions: A theory of planned behavior* (pp. 11–39). Berlin: Springer.

Ajzen, I. (1987). Attitudes, traits, and actions: Dispositional prediction of behavior in personality and social psychology. *Advances in Experimental Social Psychology*, 20(1), 1–63.

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211.

Ali, A. (1988). Scaling an Islamic work ethic. *The Journal of Social Psychology*, 128(5), 575–583.

Ali, A. (1992). The Islamic work ethic in Arabia. *The Journal of Psychology*, 126(5), 507–519.

Ali, A. J. (1996). Organizational development in the Arab world. *Journal of Management Development*, 15(5), 4–21.

Ali, J. A., & Al-Owaihan, A. (2008). Islamic work ethic: A critical review. Cross Cultural Management: *An International Journal*, 15(1), 5–19.

Allworth, E., & Hesketh, B. (1999). Construct-oriented biodata: Capturing change-related and contex- tually relevant future performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 7(2), 97–111.

Arnaud, A., & Sekerka, L. E. (2010). Positively ethical: The establishment of innovation in support of sustainability. *International Journal of Sustainable Strategic Management*, 2(2), 121–137.

Aryee, S., Walumbwa, F. O., Zhou, Q., & Hartnell, C. A. (2012). Transformational leadership, inno- vative behavior, and task performance: Test of mediation and moderation processes. *Human Performance*, 25(1), 1–25.

Barren, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.

Beekun, R. I. (1997). *Islamic business ethics* (No. 2). Herndon: IIIT.

Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238–256.

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspec- tive for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.

Campbell, S. A., Ruan, S., & Wei, J. (1999). Qualitative analysis of a neural network model with mul- tiple time delays. *International Journal of Bifurcation and Chaos,* 9(8), 1585–1595.

Chang, W. S., & Lee, Y. H. (2015). Policy momentum for the development of Taiwan's cultural creative industries. *Current Issues in Tourism*, 18(11), 1088–1098.

Chughtai, A. A. (2014). Can ethical leaders enhance their followers' creativity? Leadership, 12(2), 230–249.

Collinson, D., & Collinson, M. (2009). Blended leadership: Employee perspectives on effective lea- dership in the UK further education sector. *Leadership*, 5(3), 365–380.

DeArmond, S., Tye, M., Chen, P. Y., Krauss, A., Rogers, D. A., & Sintek, E. (2006). Age and gender stereotypes: New challenges in a changing workplace and workforce. *Journal of Applied Social Psychology,* 36, 2184–2214.

De Hoogh, A. H., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 297–311.

Dörner, N. (2012). *Innovative work behavior: The roles of employee expectations and effects on job performance (Doctoral dissertation).* Switzerland: University of St. Gallen.

Farr, J. L., & Ford, C. M. (1990). *Individual innovation*. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies (pp. 63–80). Chichester: John Wiley & Sons.

Gilson, L. L. (2008). *Why be creative: A review of the practical outcomes associated with creativity at the individual, group, and organizational levels.* Handbook of Organizational Creativity, 303–322.

Gilson, L. L., Mathieu, J. E., Shalley, C. E., & Ruddy, T. M. (2005). Creativity and standardization: Complementary or conflicting drivers of team effectiveness? *Academy of Management Journal,* 48(3), 521–531.

Gong, Y., Huang, J. C., & Farh, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leader- ship, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52(4), 765–778.

Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461–473.

Guttentag, D. (2015). Airbnb: Disruptive innovation and the rise of an informal tourism accommodation sector. *Current Issues in Tourism*, 18(12), 1192–1217.

Hambrick, D. C. (1987). The top management team: Key to strategic success. *California Management Review,* 30(1), 88–108.

Hammer, M., & Stanton, S. (1999). How process enterprises really work. *Harvard Business Review*, 77, 108–120.

Han, T. Y., & Williams, K. J. (2008). Multilevel investigation of adaptive performance individual- and team-level relationships. *Group & Organization Management*, 33(6), 657–684.

Hayati, K., & Caniago, I. (2012). Islamic work ethic: The role of intrinsic motivation, job satisfaction, organizational commitment and job performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 65, 1102–1106.

Hesketh, B., & Neal, A. (1999). *Technology and performance*. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation and performance (pp.21–55). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Ilies, R., Aw, S. S., & Pluut, H. (2015). Intraindividual models of employee well-being: What have we learned and where do we go from here? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 827–838.

Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302.

Janssen, O., Van de Vliert, E., & West, M. (2004). The bright and dark sides of individual and group innovation: A special issue introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 129–145.

Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368–384.

Jong, A. D., & De Ruyter, K. (2004). Adaptive versus proactive behavior in service recovery: The role of self-managing teams. *Decision Sciences*, 35(3), 457–491.

Joung, W., Hesketh, B., & Neal, A. (2006). Using "war stories" to train for adaptive performance: Is it better to learn from error or success? *Applied Psychology*, 55(2), 282–302.

Khalil, M., & Abu-Saad, I. (2009). Islamic work ethic among Arab college students in Israel. Cross Cultural Management: An International Journal, 16(4), 333–346.

Khan, K., Abbas, M., Gul, A., & Raja, U. (2015). Organizational justice and job outcomes: Moderating role of Islamic work ethic. *Journal of Business Ethics*, 126(2), 235–246.

Kumar, N., & Che Rose, R. (2010). Examining the link between Islamic work ethic and innovation capability. *Journal of Management Development*, 29(1), 79–93.

Kumar, N., & Che Rose, R. (2012). The impact of knowledge sharing and Islamic work ethic on innovation capability. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 19(2), 142–165.

Lahroodi, R. (2006). Evaluational internalism, epistemic virtues, and the significance of trying. *Journal of Philisophical Research*, 31, 1–20

Liu, D., Liao, H., & Loi, R. (2012). The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. *Academy of Management Journal,* 55(5), 1187–1212.

Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572.

Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64–74.

Meyers, M. C., van Woerkom, M., & Bakker, A. B. (2013). The added value of the positive: A literature review of positive psychology interventions in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 618–632.

Mohamed, N., Karim, N. S. A., & Hussein, R. (2010). Linking Islamic work ethic to computer use ethics, job satisfaction and organisational commitment in Malaysia. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, 5(1), 13–23.

Murtaza, G., Abbas, M., Raja, U., Roques, O., Khalid, A., & Mushtaq, R. (2014). Impact of Islamic work ethics on organizational citizenship behaviors and knowledge-sharing behaviors. *Journal of Business Ethics,* 133(2), 1–9.

Oke, A., Munshi, N., & Walumbwa, F. O. (2009). The influence of leadership on innovation processes and activities. *Organizational Dynamics,* 38(1), 64–72.

Organ, D. W., & Moorman, R. H. (1993). Fairness and organizational citizenship behavior: What are the connection? *Social Justice Research*, 6(1), 5–18.

Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775–802.

Parboteeah, K. P., Paik, Y., & Cullen, J. B. (2009). Religious groups and work values: A focus on Buddhism, Christianity, Hinduism and Islam. *International Journal of Cross Cultural Management*, 9(1), 51–67.

Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636–652.

Philipp, B. L., & Lopez, P. D. J. (2013). The moderating role of ethical leadership: Investigating relationships among employee psychological contracts, commitment, and citizenship behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(3), 304–315.

Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Hartog, D. N. D., & Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2–3), 259–278.

Popper, M., & Mayseless, O. (2003). Back to basics: Applying a parenting perspective to transforma- tional leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(1), 41–65.

Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612–624.

Ragab Rizk, R. (2008). Back to basics: An Islamic perspective on business and work ethics. *Social Responsibility Journa*l, 4(1–2), 246–254.

Ramamoorthy, N., Flood, P. C., Slattery, T., & Sardessai, R. (2005). Determinants of innovative work behaviour: Development and test of an integrated model. *Creativity and Innovation Management,* 14(2), 142–150.

Rawwas, M., Swaidan, Z., & Isakson, H. (2007). A comparative study of ethical beliefs of master of business administration students in the United States with those in Hong Kong. *Journal of Education for Business,* 82(3), 146–158.

Rawwas, M. Y., Arjoon, S., & Sidani, Y. (2013). An introduction of epistemology to business ethics: A study of marketing middle-managers. *Journal of Business Ethics*, 117(3), 525–539.

Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429–437.

Richards, G. (2014). Creativity and tourism in the city. *Current Issues in Tourism*, 17(2), 119–144.

Riggs, W. (2010). Open-mindedness. *Metaphilosophy*, 41(1-2), 172–188.

Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly,* 23, 224–253.

Schermuly, C. C., Meyer, B., & Dämmer, L. (2013). Leader-member exchange and innovative behavior. *Journal of Personnel Psychology*, 12(3), 132–142.

Schneider, B. (1990). *Organizational climate and culture*. Thousand Oak: Pfeiffer.

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25(1), 1–65.

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.

Sekerka, L. E., Brumbaugh, A., Rosa, J., & Cooperrider, D. (2006). Comparing appreciative inquiry to a diagnostic technique in organizational change: The moderating effects of gender. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 9, 449–489.

Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2014). *Positive psychology: An introduction* (pp. 279–298). Netherlands: Springer.

Shoss, M. K., Witt, L. A., & Vera, D. (2012). When does adaptive performance lead to higher task performance? *Journal of Organizational Behavior*, 33(7), 910–924.

Syed, J., & Ali, A. J. (2010). Principles of employment relations in Islam: A normative view. *Employees Relations*, 32(5), 454–469.

Tomasino, D. (2007). The psycho physiological basis of creativity and intuition: Accessing "the zone" of entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 4(5), 528–542.

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

Tsai, C. T., & Lee, Y. J. (2014). Emotional intelligence and employee creativity in travel agencies. *Current Issues in Tourism*, 17(10), 862–871.

Tu, Y. D., & Lu, X. X. (2013). How ethical leadership influence employees' innovative work behav- ior: A perspective of intrinsic motivation. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 441–445.

West, M. A., & Farr, J. L. (1990). *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies.* Chichester: Wiley.

Yousef, D. A. (2000a). Organizational commitment as a mediator of the relationship between Islamic work ethic and attitudes toward organizational change. *Human Relations*, 53, 513–537.

Yousef, D. A. (2000b). The Islamic work ethic as a mediator of the relationship between of control, role conflict and role ambiguity – a study in an Islamic country setting. *Journal of Managerial Psychology,* 15, 283–298.

Yousef, D. A. (2001). Islamic work ethic – a moderator between organizational commitment and job satisfaction in a cross-cultural context. *Personnel Review*, 30, 152–169.

Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323–342.

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