

# Keadilan Organisasi dan Kepemimpinan Etis sebagai Determinan Perilaku Inovatif Pegawai pada Organisasi Sektor Publik

*Organizational Justice and Ethical Leadership as Determinants of Employees' Innovative Behavior in a Public Sector Organization*

**Meisyor Yudi Wutlanit\*, Aminah Bahasoan, Mike J. Rolobessy**

Universitas Pattimura, Indonesia

\* [meisyoryudiw@gmail.com](mailto:meisyoryudiw@gmail.com) (Primary Contact)

---

## ABSTRACT

This research investigates how perceptions of fairness within the organization and the ethical conduct of leaders shape the innovative capacity of personnel at the South Buru Regency Trade Office. Innovation within this institution is particularly crucial because the agency faces challenges related to distribution networks, supply chain limitations, and the need to improve licensing and trade service processes. Strengthening employees' innovative capability is therefore essential for enhancing efficiency, supporting regional economic development, and improving public service quality. The study adopts a descriptive-quantitative design with a causal-correlational framework, emphasizing that the independent variables are considered contributors to changes occurring in the dependent variable. The entire workforce of the South Buru Regency Trade Office, consisting of 57 employees, served as the research population, and because the group was relatively small, a saturated sampling technique was applied. Data processing was carried out using multiple linear regression procedures. The findings reveal that: (1) organizational justice provides a measurable contribution to enhancing employees' innovation capabilities, (2) ethical leadership also plays a significant role in strengthening innovative behavior among employees, and (3) when considered simultaneously, both organizational justice and ethical leadership jointly exert an influence on the innovation ability of employees within the South Buru Regency Trade Office.

### Keywords

Organizational Justice,  
Ethical Leadership,  
Innovation Ability

### Article History

Received: 2025-11-13  
Accepted: 2025-12-06

---

Copyright © 2025, Wutlanit et al.  
Published by MAN 4 Kota Pekanbaru  
DOI: [10.56113/takuana.v4i3.229](https://doi.org/10.56113/takuana.v4i3.229)

---

## 1. PENDAHULUAN

Di era persaingan layanan publik dan sektor jasa yang semakin ketat, organisasi dituntut untuk mampu beradaptasi dengan perubahan yang berlangsung cepat, terutama sejak munculnya Revolusi Industri 4.0 yang menghadirkan percepatan teknologi tanpa batas.

Transformasi teknologi tersebut mendorong organisasi untuk terus menciptakan gagasan baru agar tetap relevan dan mampu mempertahankan daya saingnya. Inovasi, yang mencakup penciptaan serta implementasi ide, mekanisme kerja, produk, maupun prosedur yang lebih efektif, menjadi elemen fundamental bagi organisasi modern dalam meningkatkan kualitas kinerja dan menjawab kebutuhan masyarakat serta pasar yang semakin kompleks. Dengan demikian, inovasi bukan lagi sekadar nilai tambah, tetapi telah berubah menjadi fondasi keberlanjutan organisasi dalam lingkungan yang berubah cepat.

Upaya membangun inovasi organisasi sangat bergantung pada keterlibatan pegawai melalui perilaku kerja yang inovatif. Perilaku ini tercermin dari kemampuan individu untuk merumuskan gagasan baru, menyempurnakan cara kerja yang ada, serta memperkenalkan metode yang lebih bermanfaat bagi pekerjaan, tim, maupun organisasi secara keseluruhan. Individu yang menunjukkan perilaku inovatif cenderung memiliki orientasi pada pembaharuan, toleransi terhadap situasi tidak pasti, motivasi kerja yang kuat, dan komitmen untuk menciptakan nilai baru dalam lingkup tugasnya (Pandanningrum & Nugraheni, 2021). Oleh karena itu, perilaku inovatif bukan hanya mencerminkan kreativitas semata, melainkan juga menjadi indikator kontribusi pegawai terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Dalam konteks pemerintahan daerah, Peraturan Bupati Buru Selatan Nomor 41 Tahun 2016 menegaskan bahwa Dinas Perdagangan memiliki tanggung jawab strategis dalam merumuskan dan menjalankan kebijakan di bidang perdagangan dan perindustrian. Sebagai instansi publik yang bersentuhan langsung dengan masyarakat, dinas ini dituntut untuk menyelenggarakan layanan yang berkualitas serta mampu merespons kebutuhan masyarakat secara adaptif. Hal ini hanya dapat terwujud apabila pegawai diberi ruang untuk berinovasi dan mendorong terciptanya perbaikan layanan secara berkelanjutan.

Namun, karakteristik sektor publik pada umumnya—yang cenderung birokratis, formal, dan berhati-hati terhadap perubahan—sering kali membatasi ruang gerak inovasi. Hal inilah yang menyebabkan sektor publik berjalan lebih lambat dibandingkan sektor privat dalam mengadopsi pembaruan. Salah satu faktor yang terbukti dapat memperkuat semangat inovasi pegawai adalah keadilan organisasi. Ketika pegawai merasa diperlakukan secara adil, mereka lebih siap untuk berkontribusi secara proaktif dan berinovasi. Di samping itu, kualitas kepemimpinan memegang peran penting dalam menentukan dinamika inovasi. Seorang pemimpin memiliki kapasitas untuk memberikan arah, inspirasi, serta dorongan moral bagi anggotanya. Kepemimpinan berbasis etika secara khusus diyakini mampu membentuk perilaku kerja inovatif dengan menekankan integritas, keadilan, dan tanggung jawab dalam proses manajemen.

Kedua variabel ini (*organizational justice* dan *ethical leadership*) dipilih secara simultan karena keduanya merepresentasikan konteks internal organisasi yang paling fundamental dalam birokrasi publik. Keadilan organisasi membentuk persepsi pegawai tentang apakah sistem dan proses organisasi layak untuk didukung, sementara kepemimpinan etis membentuk standar moral, iklim kerja, dan arah perilaku yang memengaruhi kesiapan pegawai untuk mengambil inisiatif. Kombinasi keduanya menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis, transparan, dan penuh kepercayaan—kondisi yang sangat diperlukan agar inovasi dapat muncul dan berkembang dalam struktur birokrasi yang cenderung rigid.

Bagi Aparatur Sipil Negara (ASN), inovasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik merupakan tuntutan yang tidak dapat dihindari. Lingkungan kerja yang modern menuntut

kemampuan adaptasi, pencarian solusi baru, serta kesiapan menghadapi tantangan yang semakin kompleks. Dalam kondisi demikian, kepemimpinan etis memainkan peran strategis dalam menciptakan budaya organisasi yang mendorong pegawai untuk memberikan gagasan baru dan meningkatkan kualitas layanan. Etika kepemimpinan mencakup nilai-nilai keadilan, transparansi, integritas, serta konsistensi dalam pengambilan keputusan, yang pada akhirnya membangun kepercayaan dan motivasi pegawai.

Teori keadilan organisasi menjadi salah satu landasan konsep yang relevan untuk memahami bagaimana persepsi keadilan memengaruhi perilaku inovatif. Keadilan organisasi dipahami sebagai persepsi pegawai terhadap sejauh mana mereka diperlakukan secara adil dalam lingkungan kerjanya (Sriwahyuni & Wibawa, 2021). Ketika pegawai merasakan adanya keadilan, mereka lebih cenderung berkontribusi secara optimal, termasuk dalam menghasilkan inovasi. Dalam berbagai penelitian lain, kepemimpinan etis juga terbukti berpengaruh pada aspek-aspek penting dalam perilaku kerja seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, perilaku berbagi pengetahuan, dan kesejahteraan psikologis pegawai (Wen et al., 2021).

Di Dinas Perdagangan Kabupaten Buru Selatan, kebutuhan akan inovasi semakin mendesak mengingat peran lembaga ini dalam menggerakkan sektor perdagangan daerah. Dengan 57 pegawai yang menjalankan enam program strategis, dinas ini sejatinya memiliki kapasitas untuk memberikan kontribusi besar bagi pertumbuhan ekonomi lokal. Namun, dinamika yang terjadi dalam beberapa tahun terakhir menunjukkan adanya hambatan struktural dan kultural yang mengganggu iklim inovasi. Pergantian kepala dinas sebanyak tiga kali dalam tiga tahun terakhir menimbulkan instabilitas kepemimpinan dan mengakibatkan perubahan gaya manajemen yang berdampak pada kultur organisasi. Kondisi ini tidak hanya menciptakan ketidakpastian arah kerja, tetapi juga memunculkan ketidakkonsistenan dalam penerapan nilai, kebijakan, serta praktik pengambilan keputusan. Beberapa indikator menunjukkan adanya masalah dalam tata kelola, seperti pembagian tugas yang tidak merata, minimnya ruang bagi pegawai untuk berinovasi, serta gaya kepemimpinan yang cenderung otoriter sehingga kurang mendukung komunikasi terbuka.

Situasi tersebut relevan untuk dikaitkan dengan konsep *ethical leadership*, karena kepemimpinan etis menekankan prinsip integritas, transparansi, keadilan, dan kepedulian terhadap kesejahteraan pegawai. Ketika terjadi pergantian pemimpin yang kerap mengadopsi gaya otoriter, nilai-nilai etis ini justru berpotensi terabaikan. Akibatnya, iklim kerja menjadi kurang kondusif bagi kreativitas, keberanian mengambil inisiatif, maupun kontribusi ide-ide baru. Dengan kata lain, fenomena pergantian pemimpin dan munculnya gaya kepemimpinan yang tidak partisipatif menunjukkan adanya kesenjangan antara praktik manajemen di lapangan dengan prinsip inti *ethical leadership*. Inilah yang menjadikan variabel tersebut sangat relevan untuk diteliti, terutama dalam konteks institusi publik yang membutuhkan stabilitas nilai dan keteladanan moral guna mendorong inovasi pegawai.

Kondisi ini menimbulkan ketidakpastian dan menurunnya motivasi pegawai, yang pada akhirnya menghambat perkembangan perilaku inovatif. Ketidakhadiran praktik kepemimpinan yang etis (seperti transparansi, penghargaan terhadap kontribusi, dan keadilan dalam pengambilan keputusan) berdampak langsung pada kualitas layanan dan efektivitas pelaksanaan program. Oleh karena itu, penelitian mengenai pengaruh keadilan

organisasi dan kepemimpinan etis terhadap inovasi pegawai di dinas ini menjadi sangat penting untuk dilakukan.

Penelitian ini bertujuan memberikan gambaran empiris mengenai peran kedua variabel tersebut dalam membentuk perilaku inovatif pegawai dan diharapkan dapat memberi rekomendasi strategis bagi Dinas Perdagangan Kabupaten Buru Selatan. Hasil kajian ini diharapkan dapat menjadi dasar dalam merancang lingkungan kerja yang lebih adil, etis, serta kondusif untuk mengembangkan potensi pegawai. Dengan demikian, dinas ini dapat meningkatkan kinerjanya sekaligus berkontribusi lebih besar terhadap pembangunan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat.

Latar belakang ini menunjukkan bahwa meskipun Dinas Perdagangan Kabupaten Buru Selatan memiliki potensi besar untuk berkembang, tantangan kepemimpinan, budaya organisasi, dan persepsi ketidakadilan perlu diatasi. Melalui pemahaman yang lebih mendalam tentang peran keadilan organisasi dan kepemimpinan etis, penelitian ini menawarkan landasan solusi untuk memperkuat inovasi pegawai dan meningkatkan efektivitas pelayanan publik di daerah tersebut.

## 2. METODE

Penelitian ini dirancang dengan memanfaatkan pendekatan deskriptif–kuantitatif yang dipadukan dengan model korelasi kausal, yaitu suatu desain penelitian yang menekankan bahwa perubahan pada variabel bebas dipandang sebagai faktor yang memengaruhi atau menimbulkan perubahan pada variabel terikat. Dengan kata lain, hubungan yang dikaji tidak hanya bersifat bersamaan (berkorelasi), tetapi juga diinterpretasikan sebagai relasi yang memiliki arah sebab-akibat.

Kegiatan penelitian dilaksanakan pada Dinas Perdagangan Kabupaten Buru Selatan sebagai lokasi utama pengumpulan data. Rentang waktu penelitian berlangsung selama kurang lebih dua bulan, dimulai pada bulan Juni hingga Agustus 2024, sehingga memungkinkan peneliti memperoleh data yang akurat, stabil, dan mencerminkan kondisi organisasi pada periode tersebut.

Seluruh pegawai yang bekerja di Dinas Perdagangan Kabupaten Buru Selatan, berjumlah 57 orang, ditetapkan sebagai populasi penelitian. Karena jumlah populasi relatif kecil dan memungkinkan untuk diteliti secara menyeluruh, penelitian ini menerapkan teknik sampel jenuh, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sampel tanpa pengecualian.

Instrumen penelitian disusun dalam bentuk kuesioner menggunakan skala Likert lima poin, yang mengukur tingkat persepsi responden terhadap variabel *organizational justice*, *ethical leadership*, dan kapabilitas inovatif pegawai. Sebelum digunakan untuk analisis lanjutan, instrumen ini terlebih dahulu diuji melalui uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan setiap butir pernyataan memiliki ketepatan dan konsistensi internal yang memadai. Semua item yang dinyatakan valid dan reliabel kemudian diolah pada tahap berikutnya.

Untuk mengolah dan menafsirkan data, penelitian ini menggunakan kombinasi analisis deskriptif yang bertujuan menggambarkan karakteristik responden dan variabel penelitian, serta analisis regresi linear berganda guna menguji seberapa besar pengaruh simultan maupun parsial dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Pendekatan analitis

ini memberikan landasan kuantitatif yang kuat untuk menilai hubungan kausal yang menjadi fokus penelitian.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 3.1. Hasil Penelitian

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa baik persepsi keadilan organisasi maupun praktik kepemimpinan etis memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kemampuan inovasi pegawai pada Dinas Perdagangan Kabupaten Buru Selatan. Melalui pengolahan data menggunakan regresi linier berganda pada SPSS 21.00, diperoleh konstanta sebesar 4,640. Nilai ini menunjukkan bahwa kemampuan inovasi pegawai tetap berada pada posisi dasar tersebut apabila tidak ada pengaruh dari kedua variabel independen. Sementara itu, koefisien regresi untuk keadilan organisasi tercatat sebesar 0,885 dan untuk kepemimpinan etis sebesar 0,218, yang berarti keduanya memiliki arah hubungan positif terhadap kemampuan inovasi pegawai. Untuk memperkuat pemahaman mengenai temuan kuantitatif ini, berikut disajikan tabel ringkasan hasil regresi:

**Tabel 1.** Hasil regresi linier berganda

Variabel	Koefisien Regresi	t-hitung	Sig.	Keterangan
Konstanta	4,640	-	-	-
Keadilan Organisasi	0,885	3,350	0,000	Signifikan
Kepemimpinan Etis	0,218	2,760	0,005	Signifikan

Hubungan positif tersebut mengindikasikan bahwa setiap kenaikan satu satuan pada variabel keadilan organisasi berpotensi meningkatkan kemampuan inovasi pegawai sebesar 0,885 poin. Demikian pula, peningkatan satu satuan pada kepemimpinan etis akan meningkatkan kemampuan inovasi sebesar 0,218 poin. Jika dibandingkan, kontribusi keadilan organisasi terlihat jauh lebih dominan daripada kepemimpinan etis. Koefisien regresi sebesar 0,885 menunjukkan bahwa persepsi keadilan memiliki daya pengaruh yang sangat kuat dalam membentuk kapabilitas inovatif pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa lingkungan kerja yang dikelola secara adil mampu mendorong pegawai untuk berpikir kreatif, mengambil inisiatif, serta menghasilkan pembaruan dalam pekerjaannya.

Dominasi pengaruh keadilan organisasi dapat dipahami karena keadilan menyentuh aspek-aspek fundamental dalam dinamika kerja pegawai, seperti transparansi pembagian tugas, kejelasan prosedur, konsistensi kebijakan, serta perlakuan yang setara antar pegawai. Ketika pegawai merasakan keadilan pada tingkat yang tinggi, mereka tidak hanya merasa dihargai, tetapi juga memperoleh rasa aman psikologis (*psychological safety*) yang menjadi prasyarat utama bagi munculnya perilaku inovatif.

Sebaliknya, meskipun kepemimpinan etis tetap memberikan pengaruh positif, nilai koefisien yang lebih kecil (0,218) menunjukkan bahwa dampaknya bersifat lebih bersifat fasilitatif daripada determinatif. Kepemimpinan etis membantu menciptakan arah moral dan suasana kerja yang suportif, namun efeknya akan optimal hanya ketika fondasi keadilan organisasi telah kuat. Dengan kata lain, inovasi lebih mudah tumbuh apabila sistem dan struktur organisasi sudah adil, dan kepemimpinan etis kemudian memperkuat kondisi tersebut melalui keteladanan dan bimbingan moral.

Temuan ini mengindikasikan bahwa dalam konteks birokrasi publik, keadilan organisasi berperan sebagai pondasi utama, sementara kepemimpinan etis menjadi penguat yang memastikan proses kerja berjalan secara konsisten dengan nilai-nilai moral organisasi. Berdasarkan uji t, kedua variabel bebas terbukti memberikan pengaruh signifikan secara individual:

1. Keadilan organisasi:  $t\text{-hitung } 3,350 > t\text{-tabel } 2,000$ , sig. 0,000
2. Kepemimpinan etis:  $t\text{-hitung } 2,760 > t\text{-tabel } 2,000$ , sig. 0,005

Dengan demikian, hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) diterima. Artinya, masing-masing variabel berperan secara langsung dalam meningkatkan inovasi pegawai.

**Tabel 2.** Uji F dan koefisien determinasi

Uji Statistik	Nilai	Keterangan
F-hitung	170,552	$> F\text{-tabel } 19,50 \rightarrow$ Signifikan
R Square	0,863	86,3% kemampuan inovasi dijelaskan model

Hasil uji F memperlihatkan bahwa kedua variabel secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kemampuan inovasi pegawai. Nilai R square sebesar 0,863 mengindikasikan bahwa 86,3% variasi kemampuan inovasi dapat dijelaskan oleh keadilan organisasi dan kepemimpinan etis, sedangkan 13,7% lainnya dipengaruhi oleh faktor di luar penelitian ini.

Untuk melihat variabel mana yang paling dominan, dilakukan perhitungan koefisien determinasi parsial. Hasilnya menunjukkan bahwa:

1. Keadilan organisasi:  $r^2$  parsial = 0,672
2. Kepemimpinan etis:  $r^2$  parsial = 0,101

Dengan demikian, persepsi keadilan organisasi memiliki kontribusi paling besar terhadap kemampuan inovasi pegawai. Dominasi ini tidak dapat dilepaskan dari konteks permasalahan awal yang terjadi di Dinas Perdagangan Kabupaten Buru Selatan. Sebelumnya, organisasi menghadapi isu-isu seperti pembagian tugas yang tidak merata dan minimnya transparansi dalam proses kerja. Ketidakadilan struktural semacam ini menciptakan ketidakpastian, menurunkan moral pegawai, serta menghambat keberanian mereka untuk mengemukakan ide baru.

Karena kondisi *baseline* keadilannya sudah relatif buruk, peningkatan kecil dalam aspek keadilan memberikan dampak yang jauh lebih besar dibandingkan variabel lainnya. Dengan kata lain, keadilan organisasi memiliki daya ungkit (*leverage*) yang tinggi karena ia menysasar akar persoalan yang paling mendasar dalam dinamika kerja pegawai. Ketika persepsi keadilan membaik (misalnya melalui pembagian tugas yang lebih proporsional, prosedur yang jelas, dan keputusan yang lebih transparan) pegawai mulai merasakan keamanan psikologis, merasa dihargai, serta lebih percaya bahwa kontribusi mereka akan dihormati. Kondisi inilah yang secara langsung menaikkan motivasi inovatif dan keberanian untuk mengambil inisiatif.

Sebaliknya, kepemimpinan etis tetap berpengaruh positif, tetapi posisinya lebih sebagai penguat lingkungan kerja yang sudah adil. Hal ini menjelaskan mengapa nilai  $r^2$  parsial kepemimpinan etis jauh lebih kecil (0,101). Dengan demikian, data menunjukkan

bahwa dalam konteks institusi yang menghadapi masalah keadilan cukup serius, perbaikan pada dimensi keadilan organisasi memberikan dampak paling signifikan terhadap peningkatan inovasi pegawai.

**Tabel 3.** Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF	Kesimpulan
Keadilan Organisasi	0,410	2,441	Tidak terjadi multikolinearitas
Kepemimpinan Etis	0,414	2,413	Tidak terjadi multikolinearitas

Nilai tolerance di atas 0,1 dan VIF jauh di bawah batas 10 menunjukkan bahwa kedua variabel independen tidak memiliki hubungan linear yang kuat satu sama lain. Dengan demikian, model regresi memenuhi syarat bebas multikolinearitas.

Pemeriksaan scatterplot menunjukkan sebaran titik yang acak dan tidak membentuk pola tertentu. Artinya, tidak terjadi heteroskedastisitas dalam model. Selain itu, berdasarkan Kolmogorov-Smirnov Test, nilai Asymp. Sig (2-tailed) sebesar 0,200 > 0,05 menandakan bahwa data berdistribusi normal. Hasil ini memastikan bahwa seluruh asumsi klasik regresi linier berganda telah terpenuhi sehingga model layak digunakan dalam pengambilan kesimpulan dan prediksi.

### 3.2. Pembahasan

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa keadilan organisasi memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kapasitas inovatif pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa persepsi mengenai perlakuan yang adil (baik terkait pembagian beban kerja, imbalan, transparansi keputusan, maupun kesempatan berkembang) mampu mendorong pegawai untuk melahirkan gagasan baru serta mengeksplorasi metode alternatif dalam menyelesaikan tugas. Ketika pegawai merasa memperoleh pengakuan yang layak dan mendapatkan perlakuan yang konsisten, mereka terdorong untuk memaksimalkan potensi kreativitas internal yang pada akhirnya menumbuhkan motivasi intrinsik dalam menghasilkan inovasi.

Persepsi keadilan juga berfungsi sebagai fondasi pembentukan rasa aman psikologis (*psychological safety*) dan kepercayaan yang kuat terhadap pimpinan. Pegawai yang percaya bahwa organisasi memperlakukan setiap individu secara setara akan lebih berani menyampaikan opini, menawarkan terobosan, dan tidak takut menghadapi risiko sosial seperti penolakan atau stereotip negatif. Dalam konteks Dinas Perdagangan Kabupaten Buru Selatan, praktik keadilan organisasi yang diterapkan secara konsisten tidak hanya memperbaiki hubungan antara pegawai dan pimpinan, tetapi juga membangun suasana kerja yang memfasilitasi tumbuhnya kreativitas. Hasil ini memperkuat temuan Yuliana (2021) serta Sriwahyuni dan Wibawa (2021) yang menegaskan bahwa keadilan organisasional merupakan salah satu stimulus utama lahirnya perilaku inovatif di lingkungan kerja. Namun, keunikan penelitian ini terletak pada konteksnya. Berbeda dari sebagian besar penelitian sebelumnya yang berfokus pada sektor privat atau organisasi dengan struktur kerja yang lebih fleksibel, temuan penelitian ini justru mempertegas peran keadilan organisasi dan kepemimpinan etis dalam birokrasi publik daerah—sebuah lingkungan yang dikenal lebih birokratis, hierarkis, dan cenderung lambat dalam beradaptasi terhadap perubahan.

Dalam konteks semacam ini, keadilan dan kepemimpinan etis tidak hanya menjadi faktor pendukung, tetapi berubah menjadi elemen krusial yang menentukan apakah inovasi dapat muncul atau tidak. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi tambahan bahwa penguatan dua variabel tersebut memiliki relevansi strategis dalam mendorong inovasi pada institusi pemerintahan daerah yang menghadapi tantangan struktural dan budaya organisasi yang lebih rigid. Dari perspektif teori, keadilan organisasi diyakini mampu memunculkan komitmen afektif dan rasa memiliki yang lebih mendalam. Ketika pegawai merasa diperlakukan dengan layak, mereka akan menginternalisasi nilai-nilai organisasi dan menampilkan kesediaan untuk memberikan kontribusi lebih, termasuk dalam bentuk inovasi. Sebaliknya, kondisi yang sarat ketidakadilan cenderung memicu keterasingan psikologis, menurunkan dorongan bekerja, dan menghambat keinginan berinovasi karena pegawai tidak lagi melihat adanya hubungan timbal balik yang positif antara upaya yang diberikan dan penghargaan yang diterima.

Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan etis juga memiliki pengaruh yang kuat terhadap kemampuan inovatif pegawai. Pemimpin yang mengedepankan integritas, kejujuran, dan tanggung jawab moral mampu menciptakan atmosfer kerja yang kondusif, aman, serta penuh penghargaan. Gaya kepemimpinan seperti ini membangkitkan rasa percaya dari pegawai, sehingga mereka terdorong untuk mengutarakan ide baru tanpa khawatir bahwa upaya tersebut akan direspons secara negatif.

Temuan ini menjadi semakin signifikan ketika dikaitkan dengan isu pergantian kepala dinas sebanyak tiga kali dalam tiga tahun terakhir, yang telah disebutkan pada bagian pendahuluan. Pergantian yang terlalu cepat tersebut menyebabkan instabilitas arah kepemimpinan dan ketidakkonsistenan dalam penerapan nilai, termasuk munculnya pola kepemimpinan otoriter yang membatasi komunikasi terbuka. Dalam kondisi seperti itu, konsistensi dan integritas kepemimpinan etis berfungsi sebagai penyeimbang krusial untuk mengatasi ketidakpastian dan memulihkan kepercayaan pegawai terhadap struktur dan proses organisasi.

Dengan demikian, kepemimpinan etis tidak hanya berperan membentuk suasana kerja yang positif, tetapi juga berfungsi sebagai pondasi stabil dalam menghadapi fluktuasi kepemimpinan yang terjadi sebelumnya. Hal ini memperkuat argumen bahwa keberadaan pemimpin beretika sangat penting untuk menumbuhkan kembali keberanian pegawai dalam berinovasi dan berkontribusi secara kreatif. Temuan ini sejalan dengan penelitian Sembiring et al. (2024) dan Wen et al. (2021) yang menunjukkan bahwa pemimpin beretika secara konsisten mampu membentuk dan mempertahankan perilaku kerja inovatif. Dalam implementasinya, kepemimpinan etis diwujudkan melalui tindakan nyata seperti konsistensi dalam penegakan aturan, perhatian terhadap aspirasi pegawai, keterbukaan dalam komunikasi, serta menghindari praktik penyalahgunaan kewenangan. Ketika pemimpin mempraktikkan nilai-nilai tersebut, pegawai merasa lebih dihargai dan lebih nyaman berpartisipasi dalam proses kreatif, termasuk berinisiatif mengambil risiko yang terukur untuk menghasilkan ide-ide inovatif.

Secara simultan, hasil penelitian ini membuktikan bahwa keadilan organisasi dan kepemimpinan etis bekerja secara sinergis dalam meningkatkan kemampuan inovasi pegawai. Ketika kedua elemen tersebut berjalan beriringan, organisasi tidak hanya menyediakan sistem yang adil, tetapi juga kepemimpinan yang menjadi teladan moral. Sinergi ini menciptakan iklim kerja yang stabil, saling percaya, dan mendorong lahirnya

gagasan inovatif yang berkelanjutan, suatu prasyarat penting bagi organisasi publik untuk tetap adaptif dan responsif terhadap tuntutan perubahan.

Hasil ini sejalan dengan pandangan Nugroho & Amirudin (2022) serta Rahmat & Seswandi (2023), yang menyatakan bahwa kombinasi kepemimpinan beretika dan praktik keadilan dalam organisasi merupakan fondasi utama terbentuknya budaya inovatif. Pemimpin yang etis secara aktif memastikan bahwa setiap proses organisasi berjalan secara adil, sekaligus membina pegawai agar memiliki kesadaran moral dan semangat partisipatif. Dalam kondisi demikian, inovasi bukan hanya muncul dari individu, tetapi berkembang sebagai bagian dari identitas budaya organisasi yang sehat, kolaboratif, dan beretika.

#### **4. KESIMPULAN**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kemampuan inovasi pegawai Dinas Perdagangan Kabupaten Buru Selatan, di mana lingkungan kerja yang adil mampu mendorong kreativitas, inisiatif, dan motivasi pegawai dalam menciptakan solusi inovatif. Selain itu, kepemimpinan etis juga berperan penting dalam meningkatkan kemampuan inovatif melalui perilaku pemimpin yang transparan, jujur, dan berintegritas sehingga membangun budaya kerja yang kondusif. Lebih lanjut, kedua variabel (keadilan organisasi dan kepemimpinan etis) secara simultan memberikan kontribusi dalam menciptakan iklim kerja yang menunjang pengembangan ide baru dan peningkatan kinerja organisasi.

Berdasarkan temuan tersebut, implikasi praktis dari penelitian ini menekankan pentingnya peningkatan transparansi dalam pembagian beban kerja di lingkungan Dinas Perdagangan Kabupaten Buru Selatan. Penyusunan dan penerapan standar operasional prosedur (SOP) pembagian tugas yang jelas dan proporsional diperlukan untuk meminimalkan ketimpangan beban kerja antarpegawai, sehingga persepsi keadilan dapat terjaga dan kesiapan pegawai untuk berinovasi semakin meningkat. Selain itu, organisasi perlu membangun sistem penghargaan dan reward yang adil dan berbasis pada kinerja serta inovasi, agar setiap kontribusi pegawai dapat diapresiasi secara objektif dan setara. Sistem penghargaan yang demikian diyakini mampu meningkatkan motivasi pegawai dalam menciptakan gagasan-gagasan baru yang bermanfaat bagi organisasi.

Implikasi lainnya berkaitan dengan perlunya penguatan mekanisme komunikasi internal yang bersifat partisipatif. Mengingat permasalahan awal yang muncul berupa keterbatasan ruang komunikasi, organisasi disarankan untuk membangun forum diskusi rutin, menyediakan saluran penyampaian aspirasi pegawai, serta mengembangkan media umpan balik internal yang efektif. Upaya ini tidak hanya meningkatkan rasa keterlibatan pegawai, tetapi juga menciptakan ruang yang subur bagi lahirnya ide-ide inovatif. Di sisi lain, konsistensi kepemimpinan etis juga menjadi aspek yang tidak kalah penting, terutama dalam konteks pengalaman instabilitas kepemimpinan sebelumnya. Oleh karena itu, pimpinan diharapkan mampu menunjukkan komitmen yang berkelanjutan terhadap nilai-nilai integritas, keterbukaan, dan keadilan dalam setiap pengambilan keputusan, serta didukung melalui program pelatihan kepemimpinan etis agar nilai-nilai tersebut terinternalisasi secara kuat pada seluruh level manajerial.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adani, H., & Achmadi, H. (2021). Pengaruh variabel keadilan organisasional, trust, dan komitmen organisasional terhadap kinerja organisasi. *JMBI Unsrat*, 10(2), 1138–1151.
- Ali, N. (2020). Efek moderasi kepemimpinan etis pada pengaruh etika kerja Islami terhadap kinerja adaptif. *Jihbiz: Jurnal Ekonomi Keuangan dan Perbankan Syariah*, 4(1), 105–123. <https://doi.org/10.33379/jihbiz.v4i1.858>
- Aswad, R., & Amdanata, D. D. (2023). Kepemimpinan etis dan perilaku kerja inovatif. *Amnesia (Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 1(3), 138–144. <https://doi.org/10.61167/amnesia.v1i3.83>
- Baskoro, B. D., Suherman, S., Jayadi, J., & Sudarmadji, S. (2021). Pengaruh keadilan organisasi terhadap perilaku inovatif pekerja konstruksi: Peran mediasi berbagi pengetahuan. *Maker: Jurnal Manajemen*, 7(1), 26–44. <https://doi.org/10.37403/mjm.v0i0.228>
- Damayanti, K., & Suhariadi, F. (2023). Hubungan antara persepsi terhadap keadilan organisasi dengan komitmen karyawan pada organisasi di PT Haji Ali Sejahtera Surabaya. *Jurnal Psikologi Universitas Airlangga*, 5(4), 23–31.
- Djazilan, M. S., & Darmawan, D. (2022). Kajian tentang innovative behaviour ditinjau dari knowledge sharing dan keadilan organisasi. *Jurnal Baruna Horizon*, 5(2), 78–87. <https://doi.org/10.52310/jbhorizon.v5i2.82>
- Etikariena, A. (2020). The role of leadership style in employees' innovative work behavior in digital technology based organizations. *Jurnal Ecopsy*, 7(1), 48–63.
- Febriyanti, M. D., & Nugroho, S. P. (2023). The influence of ethical leadership on innovation work behavior with LMX and self-efficacy as mediation variables. *IQTISHADEquity Journal Management*, 6(1), 23–36.
- Hairani. (2021). Peran mediasi komitmen afektif pada pengaruh keadilan organisasional terhadap perilaku inovatif. *Journal of Community Empowerment*, 2(2), 7–15.
- Handayani, R., Prasetya, I., & Burhan, B. (2023). Pengaruh keadilan organisasi terhadap perilaku inovatif dengan kepercayaan organisasi sebagai mediasi. *Jurnal Penelitian dan Pengkajian Ilmiah Sosial Budaya*, 2(1), 93–102. <https://doi.org/10.47233/jppisb.v2i1.701>
- Kristiani, J., Taime, A., & Zona, M. A. (2020). Pengaruh keadilan organisasional terhadap perilaku kerja inovatif dengan kepercayaan organisasional sebagai variabel mediasi pada karyawan Grand Inna Padang Hotel. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*, 4(2), 368–381.
- Kusuma, A. R., Adriansyah, M. A., & Prastika, N. D. (2023). Pengaruh daya juang, kecerdasan emosional, dan modal sosial terhadap organizational citizenship behavior dengan persepsi keadilan organisasi sebagai variabel moderasi. *Jurnal Psikostudia Universitas Mulawarman*, 2(2), 100–116.
- Leonard, B. E. (2022). Pengaruh keadilan organisasi dan kepercayaan organisasi terhadap perilaku kerja yang inovatif dimoderasi oleh budaya organisasi (Pada karyawan Hotel Imelda Padang). [Tesis/skripsi tidak dipublikasikan].
- Mulligan, R., Ramos, J., Martín, P., & Zornoza, A. (2021). Inspiring innovation: The effects of leader-member exchange (LMX) on innovative behavior as mediated by mindfulness and work engagement. *Sustainability*, 13(10), Article 5409. <https://doi.org/10.3390/su13105409>
- Mustikawati, R., & Suana, I. W. (2018). Pengaruh sinisme organisasi dan keadilan organisasi terhadap komitmen organisasional. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 7(5), 2380–2409.

- Nugroho, S. P., & Amirudin, R. U. (2022). Apakah incremental innovation dan internal motivation mampu memediasi pengaruh ethical leadership terhadap kinerja karyawan? (Studi empiris IKM di Kabupaten Klaten). *Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*, 3(1), 19–32. <https://doi.org/10.23917/sosial.v3i1.618>
- Pandanningrum, G. V., & Nugraheni, R. (2021). Pengaruh knowledge sharing terhadap perilaku kerja inovatif dengan kepemimpinan sebagai variabel moderasi. *Diponegoro Journal of Management*, 10(3), 1–11.
- Putu, L., Indrayani, C., & Suwandana, I. G. M. (2016). Pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional pada karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(6), 3589–3619.
- Rahmat, A., & Seswandi, A. (2023). Ethical leadership cultivates innovative work behaviors in employees' work engagement. *Jurnal Komunitas Sains Manajemen*, 2(3), 151–162.
- Raikhan Rianasta, D., & Yuniawan, A. (2022). Pengaruh kepemimpinan etis dan efikasi diri terhadap kreativitas karyawan dengan organizational citizenship behavior sebagai variabel mediasi (Studi pada karyawan PLN UPT Persero Duri Kosambi). *Diponegoro Journal of Management*, 12(4), 1–15.
- Sembiring, A. W., Damanik, A. S., Widya, K. A., & Suawandi, S. (2024). Pengaruh kepemimpinan terhadap inovasi dalam organisasi kewirausahaan. *Wawasan: Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi dan Kewirausahaan*, 2(1), 231–238.
- Solikhatun, I. (2021). Mewujudkan moral dan kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan BMT (Baitul Mal Wa Tamwil). *Gema Eksos*, 2(1), 144–158.
- Sriwahyuni, M. B., & Wibawa, I. M. A. W. (2021). Knowledge sharing memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap perilaku inovatif karyawan pada industri kerajinan kayu. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 10(11), 1141–1160. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2021.v10.i11.p05>
- Suhifatullah, M., Thoyib, M., & Dahlan, J. A. (2020). Kepemimpinan etis guru dalam pendidikan karakter. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 7(1), 14–24.
- Susanti, N. (2022). Pengaruh kepemimpinan etis, motivasi dan keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan di PT Sharp Electronic Indonesia. *Journal of Applied in Business, Management and Accounting*, 1(1), 27–42.
- Teduh Riawan Putra, I. G. A. S. (2019). Pengaruh keadilan organisasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 8(1), 7429–7457.
- Teng, C. C., Lu, A. C. C., Huang, Z. Y., & Fang, C. H. (2020). Ethical work climate, organizational identification, leader-member exchange (LMX) and organizational citizenship behavior (OCB): A study of three-star hotels in Taiwan. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 212–229. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2018-0563>
- Udayani, K. A. T., & Sintaasih, D. K. (2016). Pengaruh keadilan organisasi, budaya organisasi, dan pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional karyawan LPD Desa Adat Jimbaran. *Piramida: Jurnal Kependudukan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, 12(1), 79–89.
- Uppathampracha, R., & Liu, G. (2022). Leading for innovation: Self-efficacy and work engagement as sequential mediation relating ethical leadership and innovative work behavior. *Behavioral Sciences*, 12(8), Article 266. <https://doi.org/10.3390/bs12080266>

- Vandavasi, R. K. K., McConville, D. C., Uen, J. F., & Yepuru, P. (2020). Knowledge sharing, shared leadership and innovative behaviour: A cross-level analysis. *International Journal of Manpower*, 41(8), 1221–1233. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2019-0180>
- 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.
- Wen, Q., Wu, Y., & Long, J. (2021). Influence of ethical leadership on employees' innovative behavior: The role of organization-based self-esteem and flexible human resource management. *Sustainability*, 13(3), Article 1359. <https://doi.org/10.3390/su13031359>
- Yuliana, S. M. D. (2021). Pengaruh keadilan organisasional terhadap perilaku kerja inovatif dengan kepercayaan organisasional sebagai variabel mediasi pada karyawan perbankan di Solo Raya. *Journal of Business Finance and Economic (JBFE)*, 4(2), 22–31.