

## Bagaimana *Leader Autonomy Support* Dapat Meningkatkan Perilaku Inovatif pada Karyawan?

Bella Ulfa<sup>1</sup>, Alice Salendu<sup>\*2</sup>

<sup>1,2</sup>Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia

e-mail: <sup>\*2</sup>alice.salendu@ui.ac.id

**Received:** 06<sup>th</sup> January 2021/ **Revised:** 15<sup>th</sup> March 2021/ **Accepted:** 06<sup>th</sup> July 2021

**Abstract.** *Innovative behavior has an important influence on the development, excellence, and success of an organization. Therefore, it is important to identify the antecedents of employees' innovative behavior. This study aims to investigate the moderating effect of ambidextrous organization culture in the relationship between leader autonomy support (LAS) and innovative behavior. Data were collected using an online survey (platform surveymonkey). Participants of this study were 117 employees in Jakarta with a tenure minimum of 1 year. Convenience sampling was used as the sampling technique. Data were analyzed by moderation model technique (PROCESS model 1) using Hayes PROCESS on SPSS software. Results showed that leader autonomy support significantly predict innovative behavior ( $b = 0.50$ , confidence interval [CI] [0.17, 0.83]). While ambidextrous organization culture significantly moderate the influence of leader autonomy support on innovative behavior ( $b = 0.07$ , [CI][0.03, 0.12]). The results showed that ambidextrous organization culture moderated the correlation between LAS and innovative behavior. Leader's support for employee's innovative behavior should be strengthened and companies are expected to put more effort in understanding the role of situational factors (i.e., ambidextrous organizational culture) in employee's innovative behavior.*

**Keywords:** *ambidextrous organization culture, innovative behavior, leader autonomy support*

**Abstrak.** Perilaku inovatif memiliki pengaruh penting pada pengembangan, keunggulan, dan keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, penting untuk mengidentifikasi anteseden dari perilaku inovatif karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji efek moderasi dari budaya organisasi *ambidextrous* pada hubungan antara *leader autonomy support* (LAS) dengan perilaku inovatif. Penelitian ini mengambil data melalui survei online (*platform surveymonkey*) dengan karakteristik bekerja di Jakarta dengan masa kerja minimal 1 Tahun (N=117) yang dipilih berdasarkan teknik *convenience sampling*. Penelitian ini menggunakan teknik analisa data *moderation model* (PROCESS model 1) dengan menggunakan program SPSS. Hasil penelitian menunjukkan LAS secara signifikan memprediksi perilaku inovatif ( $b = 0.50$ , confidence interval [CI] [0.17, 0.83]). Selain itu, budaya organisasi *ambidextrous* signifikan memoderasi pengaruh LAS terhadap perilaku inovatif ( $b = 0.07$ , [CI][0.03, 0.12]). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi *ambidextrous* memoderasi hubungan antara LAS dengan perilaku inovatif karyawan. Atasan memiliki peran penting dalam memberikan dukungan pada perilaku inovatif karyawan. Selain itu, perusahaan diharapkan untuk lebih memahami faktor situasi (budaya organisasi *ambidextrous*) yang berpengaruh terhadap perilaku inovatif karyawan.

**Kata kunci:** *budaya organisasi ambidextrous, perilaku inovatif, leader autonomy support*

Inovasi dikenal sebagai hal yang penting untuk keberhasilan dan efektivitas pada sebuah organisasi (Rasmus & Laguna, 2018). Hasil survei *Cornell University*, INSEAD, dan *World Intellectual Property Organization* (2020) tentang *Global Innovation Index*, menunjukkan bahwa Indonesia menduduki peringkat 85 dari 131 negara. Pada survey yang sama pada tahun 2019, Indonesia berada pada peringkat kedua terbawah di ASEAN. Dari survei tersebut terlihat Indonesia memiliki inovasi yang tergolong rendah dibandingkan dengan negara lainnya yang mengikuti survei. Pada penjelasan di atas, dapat dilihat bahwa belum banyak karyawan di Indonesia yang menunjukkan perilaku inovatif di dalam pekerjaannya.

Inovasi memiliki pengaruh penting pada pengembangan, keunggulan, dan keberhasilan organisasi pada jangka panjang (Duran et al., 2015; Xerri & Brunetto, 2013). Perubahan yang cepat dalam industri dapat memunculkan masalah dan penurunan kinerja jika perusahaan tersebut tidak memiliki inovasi dan karyawan tidak melakukan perilaku inovasi (Ratnaningsih et al., 2016). Selain memberikan keuntungan bagi perusahaan, perilaku inovasi juga dapat membantu karyawan untuk mendapatkan posisi yang diharapkan dan meningkatkan kepercayaan rekan kerja dan atasan. Perilaku inovatif juga dapat membuat karyawan mendapatkan bonus, promosi, dan status sosial di dalam perusahaan (Purc & Lagun, 2019).

Karyawan adalah individu yang membuat dan melaksanakan solusi inovatif, oleh karena itu perilaku mereka sangat penting untuk inovasi perusahaan (Duran et al., 2015; Purc & Lagun, 2019). Pada penelitian yang dilakukan oleh Getz dan Robinson (2003) ditemukan bahwa dari inovasi yang dilakukan oleh perusahaan, 80% ide-ide baru atau gagasan berasal dari karyawan. Berkaitan dengan pernyataan di atas, dalam berinovasi, perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki ide inovatif dan mampu mengembangkan ide tersebut (perilaku inovatif) (Yuan & Woodman, 2010). Hal tersebut menunjukkan bahwa perilaku inovatif adalah hal penting yang harus dimiliki karyawan pada pekerjaannya.

Perilaku inovatif adalah perilaku yang sengaja dilakukan oleh karyawan untuk membentuk atau menciptakan ide baru yang terkait dengan pekerjaan, kerja kelompok (unit), atau organisasi (West & Farr, 1989) yang dapat menguntungkan performa kerja,

unit, atau organisasi (Janssen, 2000). Menurut Janssen (2000) terdapat tiga tahapan pada perilaku inovatif, yaitu: *idea generation* (mencari dan mengeksplorasi ide-ide baru yang bermanfaat untuk pekerjaan, unit, dan perusahaan), *idea promotion* (mengungkapkan ide tersebut agar diketahui oleh orang lain dan berusaha untuk mencari pendukung ide tersebut), dan *idea realization* (merealisasikan dan menerapkan ide tersebut agar bisa digunakan dan merasakan manfaatnya).

Melihat perilaku inovatif karyawan dibutuhkan oleh perusahaan, penting untuk mengidentifikasi prediktor dari munculnya perilaku inovatif. Perilaku inovatif banyak dikaitkan dengan faktor individu seperti *psychological empowerment* (Liu et al., 2019; Singh & Sarkar, 2019; Zhu et al., 2019), *psychological safety* (Chang et al., 2013; Javed et al., 2019) maupun keadaan lingkungan seperti *perceived organizational support* (Nazir et al., 2019; Yildiz et al., 2017), budaya organisasi (Zheng et al., 2019) dan gaya kepemimpinan atasan (Liu et al., 2019).

Perilaku inovatif merupakan perilaku yang dilakukan berdasarkan kemauan dan inisiatif dari karyawan (Janssen, 2000; Reuvers et al., 2008). Slemp et al. (2015) menyebutkan bahwa atasan memiliki peran penting dalam memunculkan perasaan didukung untuk tindakan inisiatif pada karyawan. Adapun yang dilakukan atasan untuk memotivasi karyawan melakukan perilaku inovatif yaitu dengan memberikan dukungan otonomi (Cangialosi et al., 2020; Garg & Dhar, 2017; Jaiswal & Dhar, 2017) melalui gaya kepemimpinannya (Slemp et al., 2015, 2018).

*Leader autonomy support* (LAS) memiliki peran penting dalam membangun konteks sosial yang memungkinkan karyawan merasa bebas dalam mengatur pekerjaan mereka. LAS merupakan gaya kepemimpinan atasan yang mendukung dan memunculkan motivasi karyawan (Slemp et al., 2018) ditandai dengan upaya pemimpin untuk mendukung perspektif karyawan, memberikan peluang untuk pilihan dan masukan, mendorong inisiatif dari diri karyawan (Baard et al., 2004). Studi sebelumnya menunjukkan bahwa adanya hubungan positif antara dukungan otonomi dari atasan terhadap perilaku inovatif (Cangialosi et al., 2020; Slatten et al., 2020). LAS dapat menyebabkan munculnya perilaku inovatif karyawan, karena memberikan rasa kebebasan, tanggung jawab, kendali pada pekerjaan, dan stimulasi untuk melakukan

pekerjaan (Cangialosi et al., 2020; Sia & Appu, 2015). Selain itu, karyawan dengan dukungan otonomi akan memiliki inisiatif dan bekerja lebih fleksibel, merasa bebas melakukan eksplorasi, sehingga perilaku inovatif mereka akan muncul dibandingkan dengan karyawan yang tidak mendapatkan dukungan otonomi dari atasannya (Cangialosi et al., 2020; Theurer et al., 2018; Wang et al., 2020).

Studi sebelumnya telah dilakukan untuk membuktikan tentang hubungan LAS dan perilaku inovatif. Penelitian yang dilakukan oleh Slatten et al. (2020) menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara LAS dengan perilaku inovatif. Namun, pada penelitian lainnya dukungan otonomi tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan munculnya perilaku inovatif (Burcharth et al., 2017). Oleh karena itu, peneliti berasumsi untuk perlu dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai hubungan antara LAS dan perilaku inovatif dengan menggunakan variabel moderator untuk melengkapi model penelitian. Variabel moderator adalah variabel yang mempengaruhi kekuatan hubungan antara variabel independen dan dependen (Marsh et al., 2013).

Budaya organisasi dapat meningkatkan atau menghambat perilaku inovatif pada karyawan (Cheng et al., 2019; Khazanchi et al., 2007). Beberapa penelitian telah menggunakan budaya organisasi sebagai moderator untuk hubungan variabel independen dengan perilaku inovatif (Cheng et al., 2019; Liu et al., 2019; Strese et al., 2016; Yu et al., 2018). Selain itu, budaya organisasi pernah digunakan sebagai moderator dalam penelitian terkait hubungan antara kepemimpinan atasan dengan perilaku inovatif (Jung et al., 2008). Peneliti akan menggunakan budaya organisasi *ambidextrous* sebagai moderator yang mempengaruhi signifikansi hubungan antara LAS dan perilaku inovatif.

Respon dan perilaku karyawan akan dipengaruhi oleh budaya organisasi (Meyer et al., 2010). Budaya organisasi *ambidextrous* dianggap sebagai budaya yang mendukung munculnya perilaku inovatif dibandingkan budaya lainnya karena dikembangkan dengan mengutamakan sistem *bottom-up* sehingga akan lebih mendukung keterlibatan dan partisipasi karyawan di dalam perusahaan (Wang & Rafiq, 2014). Budaya organisasi *ambidextrous* adalah budaya organisasi yang menanamkan nilai untuk mengeksplorasi dan memanfaatkan kompetensi pada karyawannya. Budaya organisasi *ambidextrous*

mengacu pada dua nilai yaitu: pertama, *organization diversity* (mendorong dan mendukung *diversity*, serta menghargai dan menghormati perbedaan sudut pandang). Kedua, *shared vision* (mempromosikan keterlibatan karyawan dalam pengembangan dan implementasi tujuan organisasi, dan menyusun pekerjaan) (Gibson, 2001; Wang & Rafiq, 2014).

Budaya organisasi *ambidextrous* merupakan katalis dan meningkatkan kemungkinan karyawan untuk melakukan perilaku inovatif (Liu et al., 2019; Wang & Rafiq, 2014). Hal tersebut karena budaya organisasi *ambidextrous* menanamkan nilai bahwa karyawan dapat terus memperbarui pengetahuan, keterampilan, dan keahlian mereka (Chadwick & Raver, 2015). *Ambidextrous* membentuk lingkungan kerja yang mendukung karyawan untuk terus melakukan eksplorasi (Gibson, 2001) dan mendorong karyawan untuk memanfaatkan keragaman dan sumber daya yang ada di perusahaan untuk membentuk sebuah ide baru atau inovasi (Ahuja & Lampert, 2001; Wang & Rafiq, 2014). Oleh karena itu, karyawan yang memiliki perilaku inovatif akan lebih mudah melakukannya karena ada dukungan dan lingkungan yang memungkinkan karyawan untuk eksplorasi, mendapatkan dukungan, dan mengaplikasikan ide-ide mereka.

Pada *self-determination theory* dipaparkan adanya dukungan otonomi akan mendorong karyawan untuk memunculkan perilaku kerja positif (Deci et al., 1989; Seibert et al., 2011). Oleh karena itu, perilaku inovatif karyawan akan meningkat ketika karyawan mendapatkan dukungan otonomi dari atasannya (Seibert et al., 2011). LAS dapat membuat karyawan lebih termotivasi untuk berkembang dan berinovasi sesuai dengan tujuan perusahaan (Chong et al., 2020; Deci et al., 1989). Selain itu, perilaku inovatif karyawan akan lebih tinggi saat berada pada budaya kerja yang mendukung untuk melakukan hal-hal yang inovatif. Budaya organisasi *ambidextrous* dianggap dapat memperkuat munculnya perilaku inovatif pada karyawan karena pada budaya tersebut karyawan didukung untuk terus mengeksplorasi kemampuan, ide-ide baru, dan memanfaatkan apapun yang ada di dalam pekerjaan mereka (Amabile & Pratt, 2016; Elidemir et al., 2020).

Penelitian inovasi banyak menghubungkan gaya kepemimpinan atasan dengan inovasi pada level organisasi (Khan & Mir, 2019; Wang & Rafiq, 2014). Peneliti menganggap penting untuk melakukan penelitian mengenai inovasi pada level individu karena perilaku inovatif pada karyawan merupakan fondasi dari inovasi pada organisasi (Liu et al., 2019; Zacher et al., 2016). Penelitian yang membahas hubungan antara perilaku inovatif, LAS, dan budaya organisasi *ambidextrous* masih sedikit. Hal tersebut didukung oleh analisis dengan bantuan *Publish or Perish 7* dan *VOSviewer*, ditemukan bahwa penelitian mengenai budaya organisasi *ambidextrous*, LAS, dan perilaku inovatif masih berada pada zona hijau yang artinya belum banyak penelitian yang membahas variabel tersebut. Selain itu, pada penelitian sebelumnya sebagian besar meneliti variabel dengan terpisah (Burcharth et al., 2017; Cangialosi et al., 2020; Liu et al., 2019; Wang & Rafiq, 2014). Dapat disimpulkan bahwa masih perlu dilakukan penelitian lebih lanjut terhadap hubungan ketiga variabel tersebut. Hal tersebut menjadi kontribusi dan pembaruan pada penelitian ini.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji efek moderasi dari budaya organisasi *ambidextrous* pada hubungan antara *leader autonomy support* (LAS) dengan perilaku inovatif. Hasil penelitian diharapkan dapat memberi masukan untuk meningkatkan perilaku inovatif pada karyawan. Dengan demikian, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H: Budaya organisasi *ambidextrous* memoderasi hubungan antara *Leader autonomy support* dengan perilaku inovatif

## Metode

### Partisipan Penelitian

Populasi penelitian adalah karyawan di DKI Jakarta dengan masa kerja minimal 1 tahun dan bersedia untuk berpartisipasi dalam penelitian. Sampel diambil dengan menggunakan teknik sampling *convenience sampling* yaitu pengambilan sampel didasarkan pada ketersediaan elemen dan kemudahan untuk mendapatkannya, sampel terpilih karena sampel tersebut ada pada tempat dan waktu yang tepat, selain itu karena penelitian dilakukan secara *online* (Etikan, 2016). Pengambilan data dilakukan dengan melakukan *survey online* melalui *platform surveymonkey*. Tautan kuesioner diberikan

kepada responden melalui media sosial *whatsapp*, *line*, atau *instagram*. Peneliti berhasil mengumpulkan 158 kuesioner dan setelah dilakukan *outlier* data yang dapat digunakan yaitu sebanyak 117 kuesioner. Peneliti menggunakan *G\*Power software* untuk menentukan jumlah responden yang dibutuhkan dalam menguji hipotesis. Direkomendasikan jumlah responden yaitu 112 orang dianggap sudah baik dalam menguji *moderation model* (Wilson & Scarpa, 2014).

### **Instrumen Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan desain penelitian *cross-sectional* yaitu mengambil data penelitian pada responden dalam satu waktu (T1). Variabel diukur dengan menggunakan tiga skala yang telah diadaptasi ke dalam Bahasa Indonesia skala (Johnson & Christensen, 2014). Sebelumnya, uji coba skala dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas dari alat ukur yang akan digunakan.

Perilaku inovatif diukur dengan menggunakan 9-item *Innovative behavior scale* yang dikembangkan oleh Janssen (2000) dengan indeks reliabilitas 0.90. *Innovative behavior scale* merupakan jenis skala *likert* dengan rentang 1 (tidak pernah) – 6 (selalu). Contoh item yang digunakan yaitu “Saya membuat atasan saya antusias dengan ide-ide baru yang saya sampaikan”.

*Leader autonomy support* diukur dengan menggunakan *Work Climate Questionnaire-short form* yang dikembangkan oleh Baard et al. (2004) yang terdiri dari 6 item dengan indeks reliabilitas 0,909. *Work Climate Questionnaire-short form* merupakan jenis skala *likert* dengan dengan rentang 1 (sangat tidak setuju) – 6 (sangat setuju). Contoh item yang digunakan yaitu “Saya merasa bahwa Atasan saya memberi saya pilihan”.

Budaya organisasi *ambidextrous* diukur dengan menggunakan 7-item *Perceived ambidextrous organizational culture* yang dikembangkan oleh Wang dan Rafiq (2014) dengan indeks reliabilitas 0.905. *Perceived ambidextrous organizational culture* merupakan jenis skala *likert* dengan dengan rentang 1 (sangat tidak setuju) – 6 (sangat setuju). Contoh item yang digunakan yaitu “Perusahaan kami menghormati perbedaan sudut pandang setiap karyawan”

### Analisis Data

Analisis statistik dilakukan dengan menggunakan SPSS (version 23) PROCESS Macro version 3.5.3 yang dikembangkan oleh Hayes (2013). Peneliti menggunakan teknik analisis data *moderation model* (PROCESS model 1). *Moderation model* dilakukan untuk menganalisis budaya organisasi *ambidextrous* sebagai moderator hubungan antara LAS dan perilaku inovatif.

*Common method bias* juga akan diperhatikan pada penelitian ini. *Common method bias* akan diatasi dengan membuat item kuesioner dengan jelas, singkat, dan akurat dalam mengukur variabel. Peneliti juga mengacak dan mengubah urutan item pernyataan (Podsakoff et al., 2003). Pada analisis statistik, *harman's single-factor test* digunakan untuk melihat batasan apakah *common method bias* memiliki masalah yang berpengaruh besar atau kecil (hasilnya tidak besar dari 50%) pada penelitian yang telah dilakukan (Fuller et al., 2016; Podsakoff et al., 2003).

### Hasil

Pada penelitian ini, terdapat 117 orang responden dimana didominasi oleh pria (58.1%). Lebih dari setengah partisipan berusia 20-30 tahun (82.9%) dan memiliki masa jabatan dibawah 3 tahun (48.7%). Lihat Tabel 1 untuk deskripsi lengkap dari demografi responden.

**Tabel 1.**

*Data Demografi Responden (N=117)*

Karakteristik	N	%
Gender		
Pria		58.1%
Wanita	49	41.9%
Usia		
20-30 tahun	97	82.9%
31-40 tahun	20	17.1%
Masa Jabatan		
Di bawah 3 tahun	57	48.7%
3–5 tahun	23	19.7%
Di atas 5 tahun	37	31.6%



Pada hasil analisis korelasi, didapatkan hasil jika terdapat hubungan yang positif antara LAS dengan perilaku inovatif (Tabel 2). Hasil analisis yang menunjukkan bahwa LAS secara positif berkorelasi dengan perilaku inovatif ( $r = 0.41, p < 0.01$ ). Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi LAS, maka akan semakin tinggi pula perilaku inovatif pada karyawan. Begitupun sebaliknya, semakin rendah LAS maka semakin rendah pula perilaku inovatif.

Variabel lainnya diluar dari penelitian ini juga telah dikontrol yaitu variabel gender, usia, dan masa jabatan (variabel demografi). Namun dari hasil analisis ditemukan jika variabel tersebut tidak berkorelasi dan memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap variabel dependen yang ada pada model penelitian. Hal tersebut menunjukkan bahwa pengaruh antar variabel dalam penelitian tidak ditemukan perbedaan di antara berbagai gender, usia, dan masa jabatan.

**Tabel 2.**

*Mean, Standar Deviasi, dan Korelasi antar Variabel*

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6
1 LAS	28.31	4.25	1					
2. BOA	34.12	4.79	.65**	1				
3. IB	40.52	6.49	.41**	.39**	1			
4. Gender	1.42	.49	-.06	-.06	-.00	1		
5. Usia	27.59	4.53	-.09	.02	-.23*	.17	1	
6. Masa Jabatan	4.09	3.72	-.03	.04	-.11	.33**	.63**	1

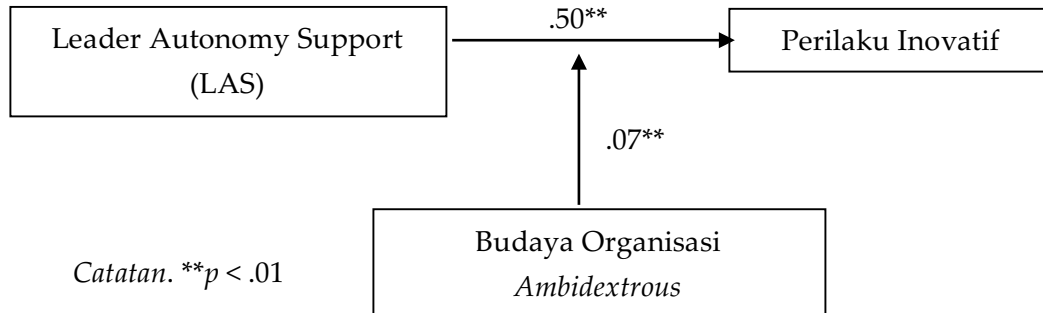
N = 117. Signifikansi \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ . LAS = *leader autonomy support*. BOA – Budaya Organisasi *ambidextrous*. IB = *perilaku inovatif*. Usia dan masa jabatan diukur dengan menggunakan angka. Gender merupakan variabel *dummy* (1=Perempuan, 2=Laki-laki)

Selanjutnya, dilakukan analisis data dengan menggunakan *moderation model* (PROCESS model 1) oleh Hayes (2013) untuk menguji apakah budaya organisasi *ambidextrous* memoderasi hubungan LAS dengan perilaku inovatif (lihat Tabel 3). Terlihat jika terdapat pengaruh langsung (*direct effect*) LAS terhadap perilaku inovatif ( $b = 0.50$ , *confidence interval* [CI] [0.17, 0.83]). Selain itu, dari analisis didapatkan jika budaya organisasi *ambidextrous* secara signifikan memoderasi hubungan antara LAS dan dengan perilaku inovatif ( $b = 0.07$ , CI [0.03, 0.12]). Hal tersebut menunjukkan bahwa Hipotesis ( $H_a$ ) didukung. Selanjutnya untuk model final (lihat Gambar 1) ditunjukkan koefisien  $R^2$  sebesar 0.26 (Tabel 3). Hal tersebut menunjukkan bahwa LAS dan budaya

organisasi *ambidextrous* mampu memprediksi varian dari perilaku inovatif sebesar 26% dalam model  $F(3,113)= 13.04, p<0,001$ .

**Gambar 1.**

*Model Moderasi*



**Tabel 3.**

*Hasil Analisis Moderation Model Hayes (N = 117)*

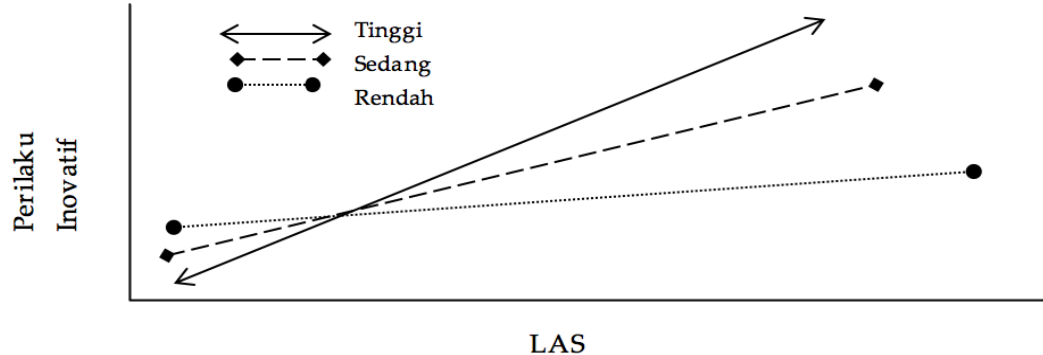
		B	SE	<i>p</i>	95% CI
Constant	$i_V$	39.56	.61	.00	[38.35, 40.77]
D1 (LAS)	$b_1$	.50	.17	.003	[.17, .83]
D2 (AOC)	$b_2$	.32	.14	.03	[.03, .60]
W	$b_3$	.07	.02	.002	[.03, .12]

$F(3,113)= 13.04, p<0,001, R^2=0.26$

*Slope analysis* (Gambar 2) menunjukkan bahwa hubungan antara LAS dengan perilaku inovatif akan menjadi lebih kuat dan lebih positif saat level budaya organisasi *ambidextrous* meningkat. Dengan kata lain, budaya organisasi *ambidextrous* memiliki peran moderasi dalam memperkuat hubungan positif antara LAS dengan perilaku inovatif.

Penelitian *cross sectional* dan *self-report* dapat memperbesar potensi terhadap munculnya *common method bias* yang dapat mempengaruhi dan mengacaukan hasil penelitian. Oleh karena itu, peneliti juga menggunakan *Harman's one-factor test* untuk mengatasi dan mengidentifikasi adanya *common method bias*. Didapatkan hasil, pada penelitian ini berada di bawah <50%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa penelitian ini tidak memiliki masalah terhadap *common method bias*.

**Gambar 2.**  
*Slope Analysis*



### Diskusi

Penelitian ini bertujuan untuk menguji faktor situasional yang dapat mempengaruhi perilaku inovatif karyawan. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menguji peran moderasi budaya organisasi *ambidextrous* terhadap hubungan antara LAS dan perilaku inovatif. Pada hasil analisis ditemukan bahwa budaya organisasi *ambidextrous* secara signifikan memoderasi hubungan antara LAS dengan perilaku inovatif pada karyawan. Bergantung pada level dari budaya organisasi *ambidextrous*, hubungan antara LAS dan perilaku inovatif dapat diperkuat atau diperlemah. Semakin tinggi level budaya organisasi *ambidextrous* maka akan semakin memperkuat hubungan antara LAS dengan perilaku inovatif.

Dari analisis, ditemukan jika LAS memiliki pengaruh langsung pada perilaku inovatif dan kedua variabel memiliki hubungan yang positif, artinya semakin tinggi tingkat LAS maka akan semakin tinggi karyawan untuk melakukan perilaku inovatif, sebaliknya semakin rendah LAS maka akan semakin rendah perilaku inovatif yang dilakukan oleh karyawan. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang mengasumsikan bahwa LAS memiliki hubungan yang positif dengan perilaku inovatif (Hocine & Zhang, 2014; Slatten et al., 2020a; Theurer et al., 2018). Hal tersebut sejalan dengan *self determination theory* yang menjelaskan jika karyawan mendapatkan dukungan otonomi dari atasan maka karyawan akan cenderung untuk melakukan perilaku kerja positif (perilaku inovasi). Peluang karyawan melakukan perilaku inovasi

akan semakin besar jika karyawan berada pada perusahaan yang mendukung inovasi tersebut, mulai dari budaya yang menghormati perbedaan sudut pandang, mengajak karyawan untuk terlibat dalam pengembangan organisasi, dan memberikan dukungan sumber daya (Liu et al., 2019; Wang & Rafiq, 2014).

Budaya organisasi *ambidextrous* merupakan faktor situasi yang mampu menjawab inkonsistensi hubungan antara LAS dengan perilaku inovatif pada penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya (Burcharth et al., 2017; Liu et al., 2019; Slåtten et al., 2020b). Dari hasil analisis didapatkan bahwa budaya organisasi *ambidextrous* secara signifikan memoderasi pengaruh LAS terhadap perilaku inovatif. Oleh karena itu, hasil penelitian ini memberikan kontribusi dalam memberikan kejelasan pada inkonsistensi hasil penelitian sebelumnya dengan menegaskan bahwa budaya organisasi *ambidextrous* dapat mempengaruhi hubungan positif antara LAS dan perilaku inovatif.

Selanjutnya, budaya organisasi *ambidextrous* yang ada di dalam perusahaan dapat mengarahkan pada terbentuknya situasi yang membuat karyawan akan melakukan perilaku inovatif atau tidak. Pada hasil analisis, ditemukan jika budaya organisasi *ambidextrous* mampu memperkuat hubungan antara LAS dengan perilaku inovatif karyawan. Didapatkan hasil jika budaya organisasi mendukung situasi dan memotivasi karyawan untuk melakukan inovasi, maka perilaku inovasi karyawan akan meningkat walaupun dukungan dari atasan tidak terlalu tinggi. Hal tersebut disebabkan oleh perusahaan dengan budaya organisasi *ambidextrous* akan menanamkan asumsi dan keyakinan pada karyawan mereka untuk memanfaatkan keragaman dan sumber daya yang ada di perusahaan (Chadwick & Raver, 2015) untuk membentuk sebuah ide baru atau inovasi, sehingga karyawan akan lebih termotivasi untuk melakukan inovasi karena berada pada lingkungan kerja yang mendukung karyawan untuk bebas melakukan eksplorasi (Wang & Rafiq, 2014). Selain itu, pada budaya ini juga dapat mempermudah karyawan untuk mengaplikasikan ide-ide baru mereka untuk kemajuan positif perusahaan.

Terdapat dua gaya kepemimpinan terhadap dukungan otonomi karyawan. Pertama yaitu pemimpin berupaya untuk mendukung perspektif karyawan, membebaskan karyawan untuk memilih, dan mendorong inisiatif dari diri karyawan.

Kedua yaitu pemimpin yang tidak berupaya mendukung hal-hal tersebut (Gillet et al., 2013; Slemp et al., 2018). Dalam hal ini, khususnya rendahnya dukungan dari atasan, dibutuhkan budaya organisasi *ambidextrous* yang tinggi agar karyawan tetap melakukan perilaku inovatif (Liu et al., 2019). Budaya organisasi *ambidextrous* dapat diumpamakan sebagai katalis yang dapat mendorong karyawan untuk percaya bahwa tindakan inovatif mereka didukung karena mereka menganggap jika organisasinya terbuka untuk menerima ide-ide baru mereka dan akan difasilitasi oleh organisasi, sehingga walaupun rendahnya dorongan otonomi dari atasan, karyawan akan tetap melakukan perilaku inovatif. Selain itu, dengan budaya organisasi *ambidextrous* yang tinggi, akan membuat karyawan akan terdorong untuk menghasilkan lebih banyak ide dan pengetahuan baru yang dapat mendorong inovasi (Liu et al., 2019).

Selanjutnya, ada beberapa hal yang harus diperhatikan dan menjadi keterbatasan pada penelitian ini. Pertama, penelitian ini hanya dilakukan pada perusahaan yang ada di DKI Jakarta sehingga hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan pada perusahaan di daerah yang berbeda karena tidak menutup kemungkinan adanya perbedaan kebijakan dan struktur organisasi. Kedua, pengambilan data penelitian ini dengan melakukan *self-report* dengan desain penelitian *cross sectional*, walaupun dari hasil analisis *Harman's one-factor test*, ditemukan bahwa bahwa penelitian ini tidak memiliki masalah terhadap *common method bias*, namun peneliti selanjutnya sebaiknya mempertimbangkan untuk menggunakan desain penelitian *time lagged* untuk mengantisipasi akan adanya *common method bias*.

Ketiga, hal yang menjadi pertimbangan yaitu penelitian ini hanya meneliti faktor situasi (LAS dan budaya organisasi *ambidextrous*) yang menjadi penyebab terjadinya *innovative behavior* pada karyawan dan tidak memasukkan faktor *person* dalam penelitian. Oleh sebab itu, penting bagi peneliti selanjutnya untuk memasukkan faktor *person* sebagai anteseden *innovative behavior*. Adapun faktor *person* seperti *psychological capital* (Slåtten et al., 2020a), *change readiness* (Kosasih et al., 2020), dan *openness* (Wang et al., 2020) dapat diteliti lebih lanjut.

### Kesimpulan

Penelitian ini berkontribusi untuk menjelaskan faktor situasi (atasan dan perusahaan) yang dapat mempengaruhi perilaku inovatif pada karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh LAS terhadap perilaku inovatif melalui peran moderasi budaya organisasi *ambidextrous*. Hasilnya menunjukkan bahwa hubungan antara LAS dengan perilaku inovatif karyawan secara signifikan dimoderasi oleh budaya organisasi *ambidextrous*. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dan memperluas pengetahuan dalam bidang psikologi industri organisasi, khususnya yang berhubungan dengan tentang budaya organisasi *ambidextrous* dan LAS yang menjadi antecedent perilaku inovatif.

### Saran

Hasil penelitian ini dapat digunakan untuk memberikan intervensi praktis pada perusahaan. Hasil analisis ditunjukkan bahwa perilaku inovatif karyawan dapat muncul saat karyawan merasa jika atasan dan perusahaan mereka mendukung tindakan yang akan mereka lakukan. Hal tersebut menunjukkan pentingnya intervensi pada perusahaan untuk memunculkan perilaku inovatif pada karyawan. Perusahaan seharusnya mengetahui pentingnya membantu karyawan untuk mengembangkan perilaku inovatif seperti *training* dan memiliki konselor untuk mengarahkan karyawan bertindak lebih inovatif pada pekerjaan mereka. Selain itu, atasan juga sebaiknya meluangkan waktu untuk melakukan diskusi terbuka dengan karyawan mereka sehingga atasan dapat mendukung karyawan mereka dengan mendengarkan secara langsung berbagai perspektif yang karyawan miliki. Atasan juga memiliki kekuatan untuk memberikan penghargaan atas kinerja karyawan, dalam bentuk insentif, dukungan, dan pujian (Reeve, 2015). Penghargaan tersebut akan mendorong karyawan untuk mengelola pekerjaannya lebih produktif (Slomp et al., 2018).

### Daftar Pustaka

Ahuja, G., & Lampert, C. M. (2001). Entrepreneurship in the large corporation: A longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 521-543. <https://doi.org/10.1002/smj.176>

- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157–183. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045–2068.
- Burcharth, A., Præst Knudsen, M., & Søndergaard, H. A. (2017). The role of employee autonomy for open innovation performance. *Business Process Management Journal*, 23(6), 1245–1269. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2016-0209>
- Cangialosi, N., Odoardi, C., & Battistelli, A. (2020). A Three-way Interaction Model of Innovative Behavior, Task-Related Learning, and Job Characteristics. *Performance Improvement Quarterly*, 33(2), 153–172. <https://doi.org/10.1002/piq.21322>
- Chadwick, I. C., & Raver, J. L. (2015). Motivating Organizations to Learn: Goal Orientation and Its Influence on Organizational Learning. *Journal of Management*, 41(3), 957–986. <https://doi.org/10.1177/0149206312443558>
- Chang, H. T., Hsu, H. M., Liou, J. W., & Tsai, C. T. (2013). Psychological contracts and innovative behavior: A moderated path analysis of work engagement and job resources. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(10), 2120–2135. <https://doi.org/10.1111/jasp.12165>
- Cheng, C., Cao, L., Zhong, H., He, Y., & Qian, J. (2019). The influence of leader encouragement of creativity on innovation speed: Findings from SEM and fsQCA. *Sustainability*, 11(9), 1–17. <https://doi.org/10.3390/su11092693>
- Chong, J. X. Y., Beenen, G., Gagné, M., & Dunlop, P. D. (2020). Satisfying newcomers' needs: the role of socialization tactics and supervisor autonomy support. *Journal of Business and Psychology*, 315–331. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09678-z>
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580–590. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580>
- Duran, P., Kammerlander, N., van Essen, M., & Zellweger, T. (2015). Doing more with less: Innovation input and output in family firms. *Academy of Management Journal*, *In-press*. <http://amj.aom.org/cgi/doi/10.5465/amj.2014.0424>
- Elidemir, S. N., Ozturen, A., & Bayighomog, S. W. (2020). Innovative behaviors, employee creativity, and sustainable competitive advantage: A moderated mediation. *Sustainability*, 12(8). <https://doi.org/10.3390/SU12083295>
- Etikan, I. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1). <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>

- Fuller, C. M., Simmering, M. J., Atinc, G., Atinc, Y., & Babin, B. J. (2016). Common methods variance detection in business research. *Journal of Business Research*, 69(8), 3192–3198. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.008>
- Garg, S., & Dhar, R. (2017). Employee service innovative behavior. *International Journal of Manpower*, 38(2), 242–258. doi:10.1108/ijm-04-2015-0060
- Gibson, C. B. (2001). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Management*, 47, 209–226.
- Gillet, N., Gagné, M., Sauvagère, S., & Fouquereau, E. (2013). The role of supervisor autonomy support, organizational support, and autonomous and controlled motivation in predicting employees' satisfaction and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 450–460. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.665228>
- Hocine, Z., & Zhang, J. (2014). Autonomy Support: Explaining the Path from Leadership to Employee Creative Performance. *Open Journal of Social Sciences*, 02(6), 417–423. <https://doi.org/10.4236/jss.2014.26048>
- Jaiswal, D., & Dhar, R. L. (2017). Impact of human resources practices on employee creativity in the hotel industry: The impact of job autonomy. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 16(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/15332845.2016.1202035>
- Javed, B., Naqvi, S. M. M. R., Khan, A. K., Arjoon, S., & Tayyeb, H. H. (2019). Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of psychological safety. *Journal of Management and Organization*, 25(1), 117–136. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.3>
- Jung, D., Wu, A., & Chow, C. W. (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation. *Leadership Quarterly*, 19(5), 582–594. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.007>
- Khan, S. J., & Mir, A. A. (2019). Ambidextrous culture, contextual ambidexterity and new product innovations: The role of organizational slack and environmental factors. *Business Strategy and the Environment*, 28(4), 652–663. <https://doi.org/10.1002/bse.2287>
- Khazanchi, S., Lewis, M. W., & Boyer, K. K. (2007). Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on process innovation. *Journal of Operations Management*, 25(4), 871–884. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.08.003>
- Liu, Y., Wang, W., & Chen, D. (2019). Linking Ambidextrous Organizational Culture to Innovative Behavior: A Moderated Mediation Model of Psychological Empowerment and Transformational Leadership. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02192>



- Meyer, J. P., Hecht, T. D., Gill, H., & Toplonysky, L. (2010). Person-organization (culture) fit and employee commitment under conditions of organizational change: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 458–473. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.01.001>
- Nazir, S., Shafi, A., Atif, M. M., Qun, W., & Abdullah, S. M. (2019). How organization justice and perceived organizational support facilitate employees' innovative behavior at work. *Employee Relations*, 41(6), 1288–1311. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2017-0007>
- Janssen. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 287–302.
- Johnson, R B, & Christensen, L. (2014). *Educational research: quantitative, qualitative, and mixed approaches*. USA: SAGE Publications, Inc
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Purc, E., & Lagun, M. (2019). Personal values and innovative behavior of employees. *Frontiers in Psychology*, 10(4). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00865>
- Ratnaningsih, I.Z., Prasetyo, A.R., & Prihatsanti, U. (2016). Predicting innovative behavior among employees in a manufacturing company: The role of psychological capital. *Anima Indonesian Psychological Journal*, 31(2), 84-90
- Razmus, W., & Laguna, M. (2018). Dimensions of entrepreneurial success: a multilevel study on stakeholders of micro-enterprises. *Frontiers in Psychology*, 9, 1-11. [doi:10.3389/fpsyg.2018.00791](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00791)
- Reeve, J. (2015). Giving and summoning autonomy support in hierarchical relationships. *Social and Personality Psychology Compass*, 9(8), 406–418. <https://doi.org/10.1111/spc3.12189>
- Reuvers, M., Van Engen, M. L., Vinkenbug, C. J., & Wilson-Evered, E. (2008). Transformational leadership and innovative work behaviour: Exploring the relevance of gender differences. *Creativity and Innovation Management*, 17(3), 227–244. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2008.00487.x>
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: a meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981–1003. <https://doi.org/10.1037/a0022676>
- Sia, S. K., & Appu, A. V. (2015). Work autonomy and workplace creativity: moderating role of task complexity. *Global Business Review*, 16(5), 772–784. <https://doi.org/10.1177/0972150915591435>
- Singh, M., & Sarkar, A. (2019). Role of psychological empowerment in the relationship between structural empowerment and innovative behavior. *Management Research*

- Review*, 42(4), 521–538. <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2018-0158>
- Slåtten, T., Mutonyi, B. R., & Lien, G. (2020a). The impact of individual creativity, psychological capital, and leadership autonomy support on hospital employees' innovative behaviour. *BMC Health Services Research*, 20(1), 1–28. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05954-4>
- Slåtten, T., Mutonyi, B. R., & Lien, G. (2020b). The impact of leadership autonomy support, psychological capital and creativity on hospital employees' innovative behaviour. 1–27. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-39954/v1>
- Slemp, G. R., Kern, M. L., Patrick, K. J., & Ryan, R. M. (2018). Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review. *Motivation and Emotion*, 42(5), 706–724. <https://doi.org/10.1007/s11031-018-9698-y>
- Slemp, G. R., Kern, M. L., & Vella-Brodrick, D. A. (2015). Workplace well-being: the role of job crafting and autonomy support. *Psychology of Well-Being*, 5(1). <https://doi.org/10.1186/s13612-015-0034-y>
- Strese, S., Adams, D. R., Flatten, T. C., & Brettel, M. (2016). Corporate culture and absorptive capacity: The moderating role of national culture dimensions on innovation management. *International Business Review*, 25(5), 1149–1168. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.02.002>
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., & Welpe, I. M. (2018). Contextual work design and employee innovative work behavior: When does autonomy matter?. *PLoS ONE*, 13(10). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0204089>
- Wang, C., Chin, T., & Lin, J. H. (2020). Openness and firm innovation performance: the moderating effect of ambidextrous knowledge search strategy. *Journal of Knowledge Management*, 24(2), 301–323. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2019-0198>
- Wang, C. L., & Rafiq, M. (2014). Ambidextrous organizational culture, contextual ambidexterity and new product innovation: A comparative study of UK and Chinese high-tech firms. *British Journal of Management*, 25(1), 58–76. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00832.x>
- Wilson, L. C., & Scarpa, A. (2014). Childhood abuse, perceived social support, and posttraumatic stress symptoms: A moderation model. *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy*, 6(5), 512–518. <https://doi.org/10.1037/a0032635>
- Xerri, M. J., & Brunetto, Y. (2013). Fostering innovative behaviour: The importance of employee commitment and organisational citizenship behaviour. *International Journal of Human Resource Management*, 24(16), 3163–3177. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.775033>
- Yildiz, B., Uzun, S., & Semih Coskun, S. (2017). Drivers of innovative behaviors: The moderator roles of perceived organizational support and psychological empowerment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(3), 341–360. <https://doi.org/10.33844/ijol.2017.60255>

- Yu, M. C., Mai, Q., Tsai, S. B., & Dai, Y. (2018). An empirical study on the organizational trust, employee-organization relationship and innovative behavior from the integrated perspective of social exchange and organizational sustainability. *Sustainability*, 10(3). <https://doi.org/10.3390/su10030864>
- 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. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.49388995>
- Zacher, H., Robinson, A. J., & Rosing, K. (2016). Ambidextrous leadership and employees' self-reported innovative performance: the role of exploration and exploitation behaviors. *Journal of Creative Behavior*, 50(1), 24–46. <https://doi.org/10.1002/jocb.66>
- Zheng, J., Wu, G., Xie, H., & Li, H. (2019). Leadership, organizational culture, and innovative behavior in construction projects: The perspective of behavior-value congruence. *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(4), 888–918. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2018-0068>
- Zhu, J., Yao, J., & Zhang, L. (2019). Linking empowering leadership to innovative behavior in professional learning communities: the role of psychological empowerment and team psychological safety. *Asia Pacific Education Review*, 20(4), 657–671. <https://doi.org/10.1007/s12564-019-09584-2>