TEAM EMPOWERING LEADERSHIP, TEAM LEADER MEMBER EXCHANGE, DAN EMPLOYEE INNOVATIVE WORK BEHAVIOR: JOB CREATIVITY REQUIREMENT SEBAGAI MODERATOR

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh Gelar Magister pada

Program Magister Manajemen

Disusun Oleh:

Darul Nurjanah

2221-00794

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI

YAYASAN KELUARGA PAHLAWAN NEGARA

YOGYAKARTA

2023

TEAM EMPOWERING LEADERSHIP, TEAM LEADER MEMBER EXCHANGE, DAN EMPLOYEE INNOVATIVE WORK BEHAVIOR: JOB CREATIVITY REQUIREMENT SEBAGAI MODERATOR

dipersiapkan dan disusun oleh:

Darul Nurjanah

Nomor Mahasiswa: 222100794

telah dipresentasikan di depan Tim Penguji pada tanggal: 13 Juli 2023 dan dinyatakan telah memenuhi syarat diterima sebagai salah satu persyaratan untuk mencapai gelar Magister Manajemen (M.M.) di bidang Manajemen

SUSUNAN TIM PENGUJI

Pembimbing

Prof. Nikodemus Hans Setiadi Wijaya, M.Si, Ph.D.

Ketua Penguji

Dr. Rudy Badrudin, M.Si

Anggota Penguji

Dr. Haryono Subiyakto, M.Si.

Yogyakarta, 13 Juli 2023
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN
Ketua,

Dr. Wisnu Prajogo, MBA.

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI
YAYASAN KELUARGA PAHLAWAN NEGARA YOGYAKARTA
JL. SETURAN, YOGYAKARTA 55281, P.O. BOX 1014 YOGYAKARTA 55010
TELP. (0274) 486160, 486321, FAKS. (0274) 486155 www.stieykpn.ac.id

Pernyataan Keaslian Karya Tulis Tesis

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya menyatakan bahwa tesis dengan judul:

TEAM EMPOWERING LEADERSHIP, TEAM LEADER MEMBER EXCHANGE, DAN EMPLOYEE INNOVATIVE WORK BEHAVIOR: JOB CREATIVITY REQUIREMENT SEBAGAI MODERATOR

diajukan untuk diuji pada tanggal 13 Juli 2023, adalah hasil karya saya.

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam tesis ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian karya tulis orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin, atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya.

Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya tanpa ada paksaan orang lain. Bila dikemudian hari terbukti bahwa saya ternyata melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, maka saya bersedia menerima pembatalan gelar dan ijasah yang diberikan oleh Program Pascasarjana STIE YKPN Yogyakarta batal saya terima.

Yogyakarta, 13 Juli 2023

Saksi 1, sebagai Ketua Tim Penguji

Dr. Rudy Badrudin, M.Si

Yang memberi pernyataan

Darul Nurjanah

Saksi 2, sebagai Anggota Penguji

Dr. Haryono Subiyakto, M.Si.

Saksi 3, sebagai Pembimbing

Prof. Nikodemus Hans Setiadi Wijaya, M.Si, Ph.D.

Saksi 4, sebagai Ketua STIE YKPN Yogyakarta

Dr. Wisnu Prajogo, MBA.

UJIAN TESIS

Tesis berjudul:

TEAM EMPOWERING LEADERSHIP, TEAM LEADER MEMBER EXCHANGE, DAN EMPLOYEE INNOVATIVE WORK BEHAVIOR: JOB CREATIVITY REQUIREMENT SEBAGAI MODERATOR

Telah diuji pada tanggal: 13 Juli 2023

Tim Penguji:

Ketua

Dr. Rudy Badrudin, M.Si

Anggota

Dr. Haryono Subiyakto, M.Si.

Pembimbing

Prof. Nikodemus Hans Setiadi Wijaya, M.Si, Ph.D.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

TEAM EMPOWERING LEADERSHIP, TEAM LEADER MEMBER EXCHANGE, DAN *EMPLOYEE INNOVATIVE WORK BEHAVIOR: JOB CREATIVITY REQUIREMENT* SEBAGAI MODERATOR

Darul Nurjanah[1], Nikodemus Hans Setiadi Wijaya[2]
Graduate Program, Master of Management, Department of Management, YKPN Business School (STIE YKPN), Yogyakarta, Indonesia
e-mail: darulnurjanah108@gmail.com

Abstract

Dynamic environmental conditions such as the Covid-19 pandemic have changed many aspects of life, especially in the business world. In order for the company to continue to survive in a dynamic environment, innovation is needed. Therefore, organizations need to understand what factors can encourage and influence innovative work behavior among their employees. The purpose of this study was to examine the effect of team empowering leadership on employee innovative work behavior mediated by team leader member exchange and moderated by job creativity requirements. This study used a sample of employees in service and manufacturing companies with a total sample of 183 employees who were then grouped into 47 groups. Analysis test using Hierarchical Linear Models (HLM). The results of this study indicate that: (1) team empowering leadership has a positive effect on employee innovative work behavior, (2) team empowering leadership has a positive effect on team leader member exchange, (3) team leader member exchange has a positive effect on employee innovative work behavior, (4) team leader member exchange was found to be able to mediate the relationship between team empowering leadership on employee innovative work behavior, and (5) job creativity requirements were able to moderate the relationship between team leader member exchange on employee innovative work behavior.

Keywords: *Employee Innovative Work Behavior, Team Empowering Leadership, Team Leader Member Exchange, Job Creativity Requirement.*

PENDAHULUAN

Pandemi COVID-19 pada bulan Maret 2020 lalu telah banyak merubah aspek kehidupan, termasuk dunia bisnis. Banyak perusahaan mengalami tantangan dan kesulitan selama masa pandemi seperti penjualan menurun, permintaan menurun, kesulitan dalam mendapatkan bahan baku, kesulitan dalam menjalankan operasional perusahaan, dan kehilangan sumber daya manusia. Sementara itu, perusahaan sangat bergantung pada sumber daya manusia untuk dapat memberikan ide-ide baru untuk terus berinovasi sehingga perusahaan dapat terus bertahan dan berkembang dalam lingkungan yang dinamis seperti sekarang ini.

Saat ini, kemampuan untuk terus melakukan inovasi produk, layanan, dan proses kerja merupakan hal yang krusial bagi suatu organisasi (De Jong & Den Hartog, 2010). Padahal inovasi sendiri merupakan pendorong perkembangan bisnis, dan saat ini perusahaan semakin tergantung pada kontribusi inovatif dari karyawan mereka untuk mempertahankan dan meningkatkan daya saing (Fang et al., 2019; Odoardi et al., 2015). Beberapa ahli telah menyimpulkan bahwa inovasi dihasilkan oleh inisiatif karyawan, yaitu melalui proses imajinasi, penciptaan,

repository.stieykpn.ac.id

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

promosi, dan implementasi ide-ide baru (De Jong & Den Hartog, 2010; Javed et al., 2021; Madrid et al., 2014; Yidong & Xinxin, 2013). Inisiatif semacam ini dikenal dengan perilaku kerja inovatif atau *innovative work behavior* (IWB).

Ketika karyawan memiliki perilaku kerja inovatif, mereka cenderung lebih aktif dalam mencari ide-ide baru, menciptakan solusi kreatif, dan mengusulkan perubahan yang dapat meningkatkan efisiensi dalam kualitas kerja. Dengan demikian, mempelajari perilaku kerja inovatif karyawan ini sangat penting karena beberapa alasan. Pertama, proses inovasi organisasi dimulai ketika karyawan terlibat dalam eksplorasi dan generasi ide-ide baru (Austin et al., 2012; Javed et al., 2021). Kedua, karyawan yang inovatif merupakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan yang tak ada bandingannya (Bani-Melhem et al., 2018). Oleh karena itu, untuk mempertahankan sumberdaya yang penting tersebut, organisasi perlu memahami faktor apa saja yang mendorong dan mempengaruhi IWB diantara karyawan mereka.

Menurut Bligh et al. (2018) kepemimpinan juga memainkan peran penting dalam mendorong kreativitas dan inovasi sebagai bagian dari proses perubahan organisasi. Arshad et al. (2020) menemukan bahwa gaya kepemimpinan *empowering leadership* mampu mempengaruhi IWB karyawan. *Empowering leadership* memungkinkan karyawan untuk mengontrol perilaku kerja mereka sendiri (Park et al., 2017). Karyawan diberikan otoritas dan kepercayaan oleh pimpinan untuk dapat membuat keputusan dan menerapkan keputusan dalam konteks pekerjaan mereka tanpa keterlibatan langsung dari pemimpin (Arshad et al., 2020).

Secara tidak langsung, LMX dapat mempengaruhi IWB melalui *empowering leadership* (Arshad et al., 2020). Yıkılmaz dan Sürücü (2021) juga menemukan bahwa LMX mampu memediasi hubungan antara *authentic leadership* terhadap kreativitas karyawan. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa hubungan LMX yang kuat dikaitkan dengan perilaku inovatif (Schermuly et al., 2013). Karyawan yang memiliki hubungan berkualitas tinggi akan menghabiskan lebih banyak waktu untuk mengerjakan tugas-tugas non-rutin, sementara itu karyawan dengan hubungan berkualitas rendah lebih banyak menghabiskan waktunya untuk tugas-tugas yang rutin (G. Graen & Cashman, 1975; Schermuly et al., 2013). Tugas non-rutin ini dapat membantu merangsang terciptanya ide-ide baru karena karyawan dihadapkan pada tantangan dan perspektif baru.

Pekerjaan yang lebih menantang tentu saja akan membutuhkan kreativitas karyawan yang tinggi. Pekerjaan yang membutuhkan kreativitas (*job creativity requirement*) juga dapat memungkinkan anggota tim untuk menunjukkan kemampuan mereka yang unik dan kreatif. Untuk mendorong kreatifitas ini, job design harus mencakup beberapa elemen seperti otonomi (*autonomy*), kompleksitas tugas (*task complexity*) dan kreativitas (Unsworth et al., 2005). Individu yang memiliki *Job creativity requirement* yang tinggi akan cenderung fokus pada aspek kreatif dari pekerjaan mereka (Kong et al., 2019). Hal ini karena, pekerjaan yang membutuhkan kreativitas cenderung memerlukan kerjasama dan kolaborasi yang lebih intensif. Pemimpin dan anggota tim akan lebih sering berinteraksi dan bekerjasama memberikan umpan balik. Menerima lebih banyak informasi terkait dengan pekerjaan dan lebih banyak dukungan emosional oleh pimpinan dapat menumbuhkan perilaku yang inovatif. Lebih banyak informasi

repository.stieykpn.ac.id

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

dapat merangsang munculnya ide-ide baru dan lebih banyak dukungan dapat mempromosikan penerapan ide tersebut (Schermuly et al., 2013). Maka *job creativity requirement* berpotensi dapat memperkuat hubungan LMX dengan IWB.

TINJAUAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Social Exchange Theory

Social Exchange Theory (SET) pertama kali dikemukakan oleh George C. Homans pada tahun (1958). Pada dasarnya, teori ini menjelaskan bahwa pertukaran antarpribadi dapat dilihat dari perspektif biaya-manfaat yang serupa dengan pertukaran ekonomi. Namun, perbedaanya adalah pertukaran sosial melibatkan pertukaran biaya dan manfaat sosial yang tidak berwujud seperti rasa hormat, kehormatan, persahabatan, dan kepedulian, bukan keuntungan finasial.

Dalam hubungan antara atasan dan bawahan, teori pertukaran sosial dapat menjelaskan bagaimana atasan dan bawahan saling mempengaruhi dan berinteraksi. Atasan memberikan sumber daya dan dukungan yang cukup kepada bawahannya, seperti pengakuan, peluang pengembangan, dan umpan balik yang konstruktif, hal ini cenderung membangun hubungan yang kuat dan saling menguntungkan. Bawahan yang merasa dihargai, didukung, dan diberi kesempatan untuk tumbuh, akan cenderung lebih berkomitmen, berkinerja baik, dan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Dalam konteks ini, LMX dapat dianggap sebagai implementasi dari SET dalam konteks hubungan antara pimpinan dan bawahan.

Pygmalion Theory

Pygmalion Theory ditemukan oleh Robert Rosenthal dan Lenore Jacobson pada tahun 1968. Teori ini pada dasarnya merupakan *self-fulfilling prophecy* yang menekankan pengaruh ekspektasi positif terhadap peningkatan kinerja dan produktivitas (Duan et al., 2017; Ma et al., 2021). Peneliti mengadopsi teori *pygmalion* untuk mengusulkan bahwa *job creativity requirement* dapat meningkatkan kreativitas karyawan melalui proses *pygmalion.* Tingkat peningkatan kreativitas karyawan tergantung pada bagaimana karyawan mempersepsikan ekspektasi organisasi terhadap peran pekerjaan mereka (Ma et al., 2021). Dalam konteks ini, ketika organisasi menetapkan persyaratan kreativitas yang tinggi untuk pekerjaan tertentu, karyawan akan cenderung memiliki harapan yang lebih tinggi terhadap kemampuan kreativitas mereka. Hal ini tentunya dapat memicu proses *pygmalion.* Sehingga ketika seorang pemimpin menunjukkan ekspektasi yang tinggi terhadap kinerja bawahan, hal ini dapat mempengaruhi pandangan bawahan terhadap kemampuan mereka. Jika karyawan percaya bahwa pemimpin memiliki harapan yang tinggi terhadap kreativitas mereka, maka mereka akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kreativitas mereka. Sebagai hasilnya, bawahan akan berkinerja dengan baik dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan cara-cara yang inovatif.

Team Empowering Leadership

Menurut Cheong et al. (2019) *Empowering Leadership* didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memberikan tanggung jawab dan kekuasaan kepada karyawannya, serta membantu meningkatkan motivasi mereka dalam menjalankan tugasnya. Seorang pemimpin yang memberdayakan memberikan otonomi dan kebebasan

repository.stieykpn.ac.id

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

yang cukup kepada karyawan untuk mengambil keputusan secara mandiri (Chua & Iyengar, 2011; Gao et al., 2011; Jada & Mukhopadhyay, 2019; Pearce & Sims, 2002).

Menurut Ahearne et al. (2005) pemberdayaan pemimpin menunjukkan empat jenis perilaku: (1) menekankan pentingnya pekerjaan, (2) memberikan partisipasi dalam pengambilan keputusan, (3) menyampaikan keyakinan bahwa kinerja akan sangat baik, dan (4) menghilangkan kendala birokrasi. Dengan demikian, *empowering leadership* tidak hanya memberikan tanggung jawab dan kepercayaan kepada bawahan, tetapi juga mengkomunikasikan pentingnya peran mereka dan memberikan kesempatan untuk ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan (Ahearne et al., 2005).

Team Leader Member Exchange (LMX)

Dalam suatu kelompok kerja, seorang pimpinan akan memiliki hubungan yang berbeda dengan setiap bawahan atau anggota timnya, hal ini biasa dikenal dengan *Leader Member Exchange* (LMX) (Ismi et al., 2021). Hubungan antara atasan dan bawahan akan terjadi ketika ada hubungan yang erat diantara keduanya. Hal ini dapat terjadi karena dalam bekerja, karyawan biasanya bekerja dalam tim dan akan terjadi komunikasi yang intens antara atasan dan bawahan. Sehingga, semakin dekat hubungan antara keduanya maka semakin besar pula kemungkinan terjadinya LMX (Ismi et al., 2021).

Hubungan LMX berkualitas tinggi atau disebut juga "*in-group relationships*" dicirikan sebagai hubungan yang memiliki loyalitas, yang mencerminkan kepercayaan dan rasa hormat. Sementara itu, hubungan LMX berkualitas rendah atau disebut juga "*out-group relationships*" diakui memiliki rasa hormat yang rendah, kurangnya loyalitas, dan mencerminkan ketidakpercayaan (Morrow et al., 2005; Mulligan et al., 2021).

Job Creativity Requirement

Job Creativity Requirement (JCR) biasanya merupakan bagian dari *job description* (Unsworth et al., 2005). *JCR* merupakan salah satu aspek perancangan pekerjaan (*job design*) yang memerlukan adanya kebutuhan untuk kreatif dari pekerjaan itu sendiri. Untuk mendorong kreatifitas ini, job design harus mencakup beberapa elemen seperti otonomi (*autonomy*), kompleksitas tugas (*task complexity*) dan kreativitas (Unsworth et al., 2005).

Dari perspektif sosial-politik, persyaratan kreativitas dalam pekerjaan merepresentasikan tuntutan dan harapan eksternal terhadap kreativitas karyawan (Yuan & Woodman, 2010). Dalam hal ini, harapan organisasi atau tuntutan kreativitas mungkin dapat memotivasi atau mendorong karyawan untuk berpikir dan bertindak secara kreatif, tetapi pengaruh tersebut tergantung juga pada bagaimana karyawan menginterpretasikan tuntutan atau harapan tersebut (Jiang & Gu, 2015). Jika karyawan menginterpretasikan persyaratan kreativitas sebagai suatu hal yang positif dan memotivasi, maka mereka akan cenderung berpikir dan bertindak secara kreatif untuk memenuhi tuntutan tersebut. Namun, jika karyawan menginterpretasikan persyaratan kreatif sebagai suatu hal yang mengganggu atau menekan, maka mereka mungkin tidak termotivasi untuk berpikir dan bertindak secara kreatif.

Employee Innovative Work Behavior

Beberapa peneliti mendefinisikan *innovative work behavior* (IWB) sebagai kemampuan karyawan untuk menciptakan ide-ide baru, mempromosikan ide-ide tersebut agar dapat diwujudkan dalam organisasi, serta memungkinkan terjadinya implementasi atau pelaksanaan ide-ide tersebut (De Jong & Den Hartog, 2010; Janssen, 2000; Javed et al.,

repository.stieykpn.ac.id

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

2021). IWB berbeda dengan *employee creativity* dalam hal produksi ide-ide baru terkait dengan produk, layanan, proses dan prosedur di dalam organsiasi, seperti yang telah dijelaskan oleh Amabile pada tahun 1988. Perbedaannya adalah IWB juga mencakup pelaksanaan ide-ide tersebut di dalam organisasi (De Jong & Den Hartog, 2010). Meskipun keduanya memiliki konsep yang berbeda namun keduanya memiliki kaitan erat dalam konteks inovasi organisasi. Menurut beberapa peneliti, kreativitas individu berfokus pada generasi ide-ide baru, sementara perilaku inovatif juga mencakup implementasi ide-ide baru tersebut (Anderson et al., 2014; Carnevale et al., 2017; Khalili, 2018).

Pengembangan Hipotesis

Seorang pemimpin yang memberdayakan memberikan otonomi dan kebebasan yang cukup kepada karyawan untuk mengambil keputusan secara mandiri (Chua & Iyengar, 2011; Gao et al., 2011; Jada & Mukhopadhyay, 2019; Pearce & Sims, 2002). Otonomi pekerjaan mengacu pada sejauh mana karyawan dapat memutuskan bagaimana mereka menjadwalkan pekerjaan mereka, peralatan apa yang mereka gunakan atau prosedur mana yang mereka ikuti (Hackman & Lawler, 1971). Pemberdayaan terhadap karyawan dapat memberikan kesempatan kepada mereka untuk mencoba hal baru dan mengeksplorasi banyak ide-ide baru. Karyawan yang merasa diberdayakan akan cenderung lebih termotivasi untuk menciptakan solusi baru dan berinovasi dalam pekerjaan mereka. Dalam kaitannya dengan teori pertukaran sosial, *team empowering leadership* berperan sebagai investasi yang dilakukan oleh pemimpin terhadap bawahannya. Pemimpin memberikan sumber daya, dukungan, dan kepercayaan sementara bawahan akan memberikan *feedback* berupa perilaku kerja yang inovatif. Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: *Team empowering leadership* berpengaruh positif terhadap *employee innovative work behavior.*

Pemberdayaan yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan dapat meningkatkan kolaborasi dan keterlibatan karyawan dalam proses inovasi. Karyawan yang diberdayakan cenderung lebih terbuka untuk berbagi ide-ide mereka dan berkolaborasi dalam tim untuk menciptakan solusi baru. Hubungan yang erat antara atasan dan bawahan dapat terjadi karena karyawan biasanya bekerja dalam tim dan terjadi komunikasi yang intens antara keduanya. Semakin dekat hubungan antara atasan dan bawahan semakin besar kemungkinan terjadinya LMX atau hubungan pertukaran pemimpin-bawahan yang saling menguntungkan (Ismi et al., 2021). Saeed et al. (2019) menyatakan bahwa semakin baik hubungan antara bawahan dan atasan, semakin besar pula kemungkinan bawahan untuk mendapatkan umpan balik langsung mengenai ide-ide kreatif mereka dan mendapatkan dukungan yang lebih besar saat mengimplementasikan solusi yang dihasilkan. *Empowering leadership* memiliki potensi untuk mempengaruhi LMX dalam konteks teori pertukaran sosial yang terjadi antara pemimpin dan bawahan. Ketika pemimpin memberdayakan bawahannya, mereka akan memberikan investasi dalam bentuk dukungan dan sumber daya. Sebagai respon, bawahan akan cenderung memberikan kontribusi balik dalam bentuk loyalitas, komitmen, dan kinerja yang lebih baik. Hal ini tentu akan memperkuat pertukaran sosial yang saling menguntungkan antara pemimpin dan bawahan, yang pada gilirannya juga dapat meningkatkan kualitas hubungan LMX. Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

repository.stieykpn.ac.id

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

H2: *Team Empowering leadership* berpengaruh positif terhadap *team leader member exchange.*

Menurut Zhang dan Bartol (2010) ide kreatif dari karyawan membutuhkan dukungan dari atasan untuk bisa diwujudkan. Karyawan dalam hubungan LMX yang berkualitas tinggi memiliki lebih banyak peluang dan lebih banyak saluran komunikasi untuk bertukar informasi dan mendiskusikan masalah dan ide terkait pekerjaannya dengan pimpinan mereka (Wilson et al., 2010). Menerima lebih banyak informasi terkait dengan pekerjaan dan lebih banyak dukungan emosional oleh pimpinan dapat menumbuhkan perilaku yang inovatif. Lebih banyak informasi dapat merangsang munculnya ide-ide baru dan lebih banyak dukungan dapat mempromosikan penerapan ide tersebut (Schermuly et al., 2013). Dalam konteks teori pertukaran sosial, hubungan LMX yang kuat dengan pemimpin dapat menciptakan lingkungan yang mendukung bagi bawahan untuk menghasilkan dan menerapkan ide-ide inovatif. Pemimpin yang memperhatikan kebutuhan, aspirasi, dan keberhasilan bawahan akan membangun hubungan yang saling menguntungkan yang mendorong perilaku kerja inovatif. Bawahan yang merasa dihargai dan diberdayakan oleh pemimpin cenderung merespon dengan memberikan kontribusi yang bernilai bagi organisasi melalui ide-ide inovatif yang mereka hasilkan. Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: *Team* LMX berpengaruh positif terhadap *employee innovative work behavior.*

Berdasarkan hasil penelitian dari Si dan Satrya (2020) menemukan bahwa kualitas LMX yang dibangun antara atasan dan bawahan tidak berdampak pada peningkatan kreativitas karyawan dalam bekerja. Kualitas LMX yang dibangun harus dibarengi dengan berbagai faktor lain agar mampu berdampak pada peningkatan kreativitas. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Hassan et al. (2013) menemukan bahwa kepemimpinan yang memberdayakan dan hubungan antara atasan dan bawahan (LMX) secara empiris terbukti memiliki pengaruh yang signifikan. Settoon et al. (1996) berpendapat bahwa kepemimpinan yang memberdayakan dapat memberikan kepercayaan kepada bawahan mereka, dan dengan begitu, bawahan akan merasa lebih percaya diri dalam bekerja dan lebih termotivasi untuk menyelesaikan tugas dengan baik. Prieto dan Santana (2014) mengatakan bahwa kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan yang baik dapat membantu mengurangi rasa takut atau ketakutan dari risiko pada karyawan dan menciptakan lingkungan yang lebih aman untuk terlibat dalam perilaku kreatif. Karyawan yang merasa aman dan terlindungi dalam lingkungan kerja mereka cenderung merasa lebih nyaman dalam menciptakan ide-ide baru dan bereksperimen dengan cara-cara yang berbeda. Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: *Team* LMX memediasi hubungan antara *team empowering leadership* terhadap *employee innovative work behavior.*

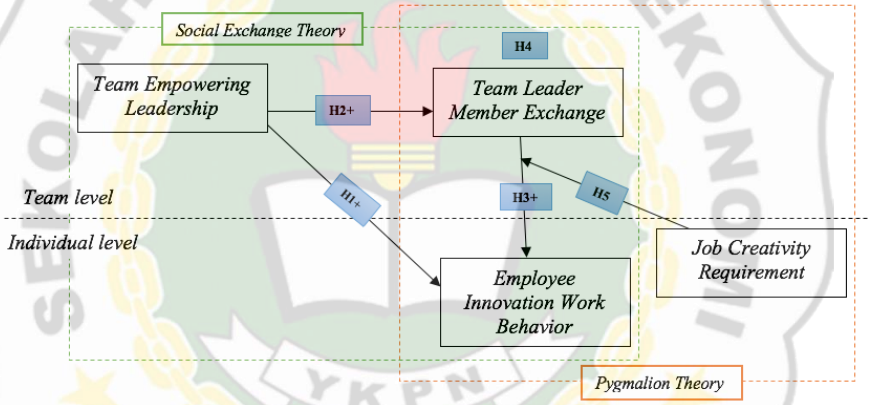
Karyawan dalam hubungan LMX yang berkualitas tinggi memiliki lebih banyak peluang dan lebih banyak saluran komunikasi untuk bertukar informasi dan mendiskusikan masalah dan ide terkait pekerjaannya dengan pimpinan mereka (Wilson et al., 2010). Karyawan yang memiliki hubungan berkualitas tinggi akan menghabiskan lebih banyak waktu untuk mengerjakan tugas-tugas non-rutin, sementara itu karyawan dengan hubungan berkualitas rendah lebih banyak menghabiskan waktunya untuk tugas-tugas yang rutin (G. Graen & Cashman, 1975; Schermuly et al., 2013). Tugas non-rutin ini dapat membantu merangsang terciptanya ide-ide baru karena karyawan dihadapkan pada tantangan dan

repository.stieykpn.ac.id

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

perspektif baru. Peneliti mengadopsi teori *pygmalion* untuk mengusulkan bahwa *job creativity requirement* dapat meningkatkan kreativitas karyawan melalui proses p*ygmalion.* Dalam konteks ini, Jika pemimpin memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap bawahan mereka, maka mereka mungkin akan memberikan lebih banyak perhatian, dukungan dan peluang pengembangan kepada bawahan tersebut. Bawahan yang merasakan harapan yang tinggi dari pemimpin mereka, mereka akan cenderung berusaha untuk memenuhi ekspektasi tersebut dengan menghasilkan dan menerapkan ide-ide baru yang bernilai bagi organisasi. Berdasarkan uraian di atas maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:
H5: *Job creativity requirement* memoderasi hubungan antara *team* LMX terhadap *employee innovative work behavior.*

Kerangka Penelitian
Berdasarkan uraian teori dan pengembangan hipotesis, maka penelitian ini memiliki kerangka penelitian sebagai berikut:



Gambar 1 Kerangka Penelitian

METODOLOGI PENELITIAN

Populasi dan Sampel Penelitian
Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh karyawan dalam sebuah perusahaan yang bergerak di industri jasa dan manufaktur. Teknik dalam pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*. Kriteria sampel dalam penelitian ini adalah karyawan yang memiliki atasan langsung dan berada di level tim dengan minimal anggota 2 orang. Sampel pada penelitian ini terdiri dari 183 karyawan yang dikelompokkan menjadi 47 grup.

Sumber Data dan Pengumpulan Data
Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh secara langsung dari responden melalui *Google Form*. Penyebaran kuisioner dilakukan secara online melalui *whatsapp group* atau *personal chat*. Kuisioner disebarkan ke beberapa perusahaan swasta. Pengolahan data menggunakan aplikasi HLM dan IBM SPSS 26 untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung. Untuk memvalidasi hasil pengaruh tidak langsung digunakan sobel *test.*

repository.stieykpn.ac.id

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan kurang lebih selama 4 bulan, terhitung sejak bulan Maret 2023 hingga 13 Juli 2023. Penyebaran kuisioner dilakukan 26 Mei 2023 sampai 21 Juni. Penyebaran kuisioner dilakukan secara online melalui whatsapp group maupun *personal chat*. kemudian data diolah dari tanggal 5 Juli sampai 6 Juli 2023.

Definisi Operasional Variabel

Penelitian ini menggunakan 4 macam variabel, yaitu variabel independen, dependen, mediasi dan moderasi. *Empowering leadership* sebagai variabel independen, *employee innovative work behavior* sebagai variabel dependen, *leader member exchange* sebagai variabel mediasi dan *job creativity requirement* sebagai variabel moderasi. Kuisioner pada penelitian ini diambil dari artikel (Gilson & Shalley, 2004; G. B. Graen & Uhl-Bien, 1995; Janssen, 2000; Zhang & Bartol, 2010) .

Pengukuran Variabel

Variabel *team empowering leadership, team LMX, job creativity requirement* dan *employee innovative work behavior* diukur menggunakan skala *likert* 5 poin. Alternatif jawaban tersebut diantaranya STS (Sangat Tidak Setuju), TS (Tidak Setuju), N (Netral), S (Setuju), dan SS (Sangat Setuju). Untuk alternative jawaban dari variabel *team LMX* telah disesuaikan berdasarkan pertanyaan yang ada.

Metode Analisis Data

Analisis Statistika Deskriptif

Analisis deskriptif berguna untuk mempermudah dalam interpretasi data. Dengan proses ini, data yang disajikan menjadi lebih sederhana, menarik, dan mudah dipahami karena data disajikan dalam bentuk numerik maupun visual atau grafik. Dalam analisis statistika deskriptif dapat diperoleh informasi mengenai ukuran yang dibutuhkan untuk memahami karakteristik data, yang dapat dilihat dari nilai maksimum, minimum, rata-rata, ukuran variabilitas data, dan ukuran untuk mengetahui sebaran data (ukuran kemencengan dan ukuran keruncingan distribusi data) (Subiyakto & Algifari, 2011).

Uji Agregasi

Agregasi adalah proses menggabungkan data dari banyak orang atau objek ke dalam kelompok atau tingkat yang lebih besar. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran tentang pola atau perbedaan di tingkat kelompok yang tidak terlihat ketika kita hanya melihat data individu. Dengan menggabungkan data ke tingkat kelompok, kita dapat melihat perbedaan rata-rata, variasi, atau proporsi antara kelompok-kelompok yang berbeda.

Uji Kualitas Data

Uji Validitas

Uji validitas akan mengukur sejauh mana suatu instrument (kuisioner) benar-benar dapat mengukur variabel yang dimaksud. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan SPSS untuk menguji validitas dengan melihat nilai *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). Menurut Hair et al. (2010) pengujian dinyatakan valid jika nilai *factor loading* di atas 0,45 hal ini menunjukkan bahwa instrument tersebut memiliki korelasi yang signifikan dengan variabel yang diukur.

repository.stieykpn.ac.id

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas digunakan untuk mengukur ketepatan atau konsistensi data penelitian. Pengujian ini penting guna memastikan bahwa kuisioner tersebut menghasilkan data yang konsisten dan dapat diandalkan dalam menghasilkan jawaban yang stabil dari waktu ke waktu ketika diberikan oleh responden yang sama. Indikator pengukuran yang digunakan yaitu *Cronbach's Alpha*. Apabila nilai *Cronbach's Alpha > 0,6* maka data dikatakan reliabel.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2018) uji normalitas digunakan untuk menguji distribusi normal pada variabel independen maupun dependen dalam model regresi. Salah satu jenis uji normalitas yaitu uji *One Sample Kolmogorov Smirnov*. Syarat diterima dalam pengujian ini yaitu apabila nilai signifikan lebih dari 5% atau 0,05 maka dapat dikatakan bahwa data memiliki distribusi normal.

Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas adalah proses statistik yang digunakan untuk mengevaluasi adanya korelasi yang kuat antara variabel-variabel independen dalam analisis regresi (Ghozali, 2018). Untuk melihat adanya gejala multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). Apabila nilai *tolerance* lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF kurang dari 10 maka hal tersebut mengindikasikan bahwa tidak ada gejala multikolinearitas.

Uji Hipotesis

Dalam penelitian ini, pengujian hipotesis menggunakan IBM SPSS 26 dan *Hierarchical Linear Models* (HLM). IBM SPSS 26 dilakukan untuk meregresi data yang memiliki pengaruh langsung pada level yang sama. Sementara itu, aplikasi HLM digunakan untuk meregresi data yang memiliki pengaruh langsung pada level yang berbeda. Hipotesis akan diterima apabila memiliki nilai *p-value* <0,05 dan ditolak jika *p-value*>0,05. Untuk menguji mediasi, peneliti menggunakan metode Baron dan Kenny (1986) dan menggunakan aplikasi SPSS serta HLM untuk menguji regresi. Untuk memvalidasi hasil hubungan tidak langsung peneliti menggunakan bantuan *calculation for the sobel test.*

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif Karakteristik Demografi Responden

Penelitian ini menggunakan data primer yang disebarkan melalui kuisioner secara online ke sekitar 400 orang. Responden yang didapat dari penyebaran kuisioner tersebut sebanyak 247 responden, sehingga *respondent rate* yang didapat sebesar 61,75%. Namun responden yang memenuhi kriteria hanya sebanyak 183 orang yang teridentifikasi ke dalam 47 tim, sementara 64 responden lainnya tidak memenuhi kriteria. Responden merupakan karyawan yang bekerja baik di perusahaan jasa maupun manufaktur. Peneliti mengelompokkan responden berdasarkan 10 karakteristik yang dapat dilihat pada Tabel 4.1 berikut ini:

Tabel 1 Analisis Demografi Responden

No.	Karakteristik	Frekuensi	Persentase
1	**Gender responden**		
	Laki-laki	91 orang	50%

repository.stieykpn.ac.id

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

No.	Karakteristik	Frekuensi	Persentase
	Perempuan	92 orang	50%
2	**Usia responden**		
	<20 tahun	10 orang	5%
	20-25 tahun	92 orang	50%
	25-30 tahun	55 orang	30%
	30-35 tahun	12 orang	7%
	>35 tahun	14 orang	8%
3	**Pendidikan responden**		
	SD	5 orang	3%
	SMP	10 orang	5%
	SMA	92 orang	50%
	S1	73 orang	40%
	S2	3 orang	2%
	S3	-	0%
4	**Posisi di perusahaan saat ini**		
	Manajemen puncak	-	0%
	Manajemen menengah	5 orang	3%
	Staff	156 orang	85%
	Supervisor	22 orang	12%
5	**Lama bekerja dalam tim**		
	>1 tahun	64 orang	35%
	1-3 tahun	92 orang	50%
	3-5 tahun	15 orang	8%
	>5 tahun	12 orang	7%
6	**Gender atasan**		
	Laki-laki	132 orang	72%
	Perempuan	51 orang	28%
7	**Usia atasan**		
	<20 tahun	-	0%
	20-25 tahun	21 orang	11%
	25-30 tahun	74 orang	40%
	30-35 tahun	27 orang	15%
	>35 tahun	61 orang	33%
8	**Pendidikan atasan**		
	SD	11 orang	6%
	SMP	12 orang	7%
	SMA	49 orang	27%
	S1	105 orang	57%
	S2	6 orang	3%
	S3	-	0%
9	**Jenis perusahaan**		
	Jasa	132 orang	72%
	Manufaktur	51 orang	28%

repository.stieykpn.ac.id

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

No.	Karakteristik	Frekuensi	Persentase
10	**Bidang usaha**		
	Pariwisata	89 orang	49%
	E-commerce	36 orang	20%
	Furniture	30 orang	16%
	Pendidikan	3 orang	2%
	Marketing	2 orang	1%
	Telekomunikasi	2 orang	1%
	Garmen	7 orang	4%
	Kesehatan	4 orang	2%
	Properti	2 orang	1%
	Leasing	2 orang	1%
	Retail	2 orang	1%
	Fashion	2 orang	1%
	Kecantikan	2 orang	1%

Berdasarkan tabel di atas, mayoritas reponden berjenis kelamin perempuan sebanyak 92 orang dengan persentase 50%. Usia rata-rata berada pada rentang 20-25 tahun dengan jumlah 92 orang (50%). Pendidikan terakhir responden mayoritas adalah SMA 92 orang (50%). Posisi di perusahaan saat ini mayoritas sebagai staff 156 orang (85%) dan lama mereka bekerja dalam tim rata-rata 1-3 tahun sebanyak 92 orang (50%). Gender atasan mereka didominasi oleh laki-laki sebanyak 132 orang (72%) dengan usia atasan rata-rata berada pada rentang 25-30 tahun 74 orang (40%0. Pendidikan atasan mereka paling banyak adalah S1 105 orang (57%). Kebanyakan responden berasal dari perusahaan jasa sebanyak 132 orang (72%) dan bidang usaha mayoritas didominasi oleh bidang pariwisata sebanyak 89 orang (49%).

Uji Kualitas Data

Uji Validitas

Tabel 2 Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	Keterangan
Team Empowering Leadership	EM1-EA3	Semua item valid
Team LMX	LMX1-LMX7	Semua item valid
Job Creativity Requirement	JCR1-JCR4	Semua item valid
Employee Innovative Work Behavior	IIG1-IIR3	Semua item valid

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa semua item pada keempat variabel tersebut dinyatakan valid karena nilai faktor loading dari keseluruhan item lebih besar daripada 0,45.

Uji Reliabilitas

Tabel 3 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	*Cronbach's Alpha*	Keterangan
Team Empowering Leadership	0,765	Reliabel
Team Leader Member Exchange	0,699	Reliabel
Job Creativity Requirement	0,750	Reliabel

repository.stieykpn.ac.id

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Employee Innovative Work Behavior	0,806	Reliabel

Tabel di atas dapat dilihat bahwa seluruh variabel yang digunakan pada penelitian ini memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,6. Hal ini dapat diartikan bahwa seluruh variabel yang digunakan pada penelitian ini dinyatakan reliabel dan dapat digunakan sebagai alat ukur karena konsisten

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Tabel 4 Hasil Uji Normalitas

	Unstandardized Residual	**Keterangan**
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,100	Data berdistribusi normal

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai signifikansi yang diperoleh sebesar 0,100 lebih besar dari 0,05. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal.

Uji Multikolinearitas

Tabel 4 Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	***Collinearity Statistics***		**Keterangan**
	Tolerance	**VIF**	
Team Empowering Leadership	0,643	1,555	Tidak terjadi multikolinearitas
Team Leader Member Exchange	0,667	1,498	Tidak terjadi multikolinearitas
Job Creativity Requirement	0,801	1,249	Tidak terjadi multikolinearitas

Berdasarkan hasil pada Tabel 4 menunjukkan bahwa tidak ada korelasi yang kuat antara variabel-variabel independen dalam analisis regresi. Hal ini dibuktikan dengan nilai *tolerance* dan VIF untuk setiap variabel yang telah memenuhi kriteria. Kriteria nilai *tolerance* harus lebih besar dari 0,10 dan VIF harus kurang dari 10. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada masalah multikolinearitas pada variabel tersebut.

Uji Agregasi

Tabel 5 Uji Agregasi

Variabel	**ICC (1)**	**ICC (2)**	***P-value***	**Keterangan**
Team Empowering Leadership	0,22	0,53	0,001	Sesuai krieria
Team Leader Member Exchange	0,23	0,54	0,000	Sesuai krieria

Tabel 5 di atas menunjukkan bahwa nilai ICC (1) untuk variabel *team empowering leadership* sebesar 0,22 (ICC1 > 0,12) dan ICC (2) sebesar 0,53 (ICC2 > 0,47) dan untuk

repository.stieykpn.ac.id

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

variabel *team leader member exchange* memiliki nilai ICC (1) sebesar 0,23 (ICC1 > 0,12) dan untuk ICC (2) sebesar 0,54 (ICC2 > 0,47) sehingga dapat disimpulkan bahwa ada tingkat keseragaman yang cukup tinggi dalam variabel yang diukur di antara anggota kelompok atau tim tersebut sehingga agregasi untuk variabel tersebut dapat disetujui.

Analisis Statistika Deskriptif

Tabel 6 Hasil Analisis Statistika Deskriptif

Variabel	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Team Empowering Leadership	183	2,17	5,00	3,96	0,45
Team Leader Member Exchange	183	2,14	5,00	3,67	0,50
Job Creativity Requirement	183	2,25	5,00	3,80	0,67
Innovative Work Behavior	183	2,00	5,00	3,79	0,52

Berdasarkan Tabel 6 di atas, menunjukkan bahwa responden cenderung menjawab setuju karena nilai rata-rata jawaban mendekati angka 4 pada pernyataan kuisioner untuk variabel *team empowering leadership, team leader member exchange, job creativity requirement, dan innovative work behavior*

Uji Hipotesis

Uji hipotesis bertujuan untuk membuktikan apakah hipotesis penelitian yang disusun terbukti atau tidak. Peneliti melakukan uji hipotesis dengan aplikasi IBM SPSS 26 untuk menguji hubungan langsung pada variabel yang memiliki level yang sama kemudian peneliti juga menggunakan aplikasi *Hierarchical Linear Modeling* (HLM) untuk menguji hubungan langsung pada variabel yang memiliki level yang berbeda. Untuk menguji mediasi, peneliti menggunakan metode Baron dan Kenny (1986) dan menggunakan aplikasi SPSS serta HLM untuk menguji regresi. Untuk memvalidasi hasil hubungan tidak langsung peneliti menggunakan bantuan *calculation for the sobel test*.

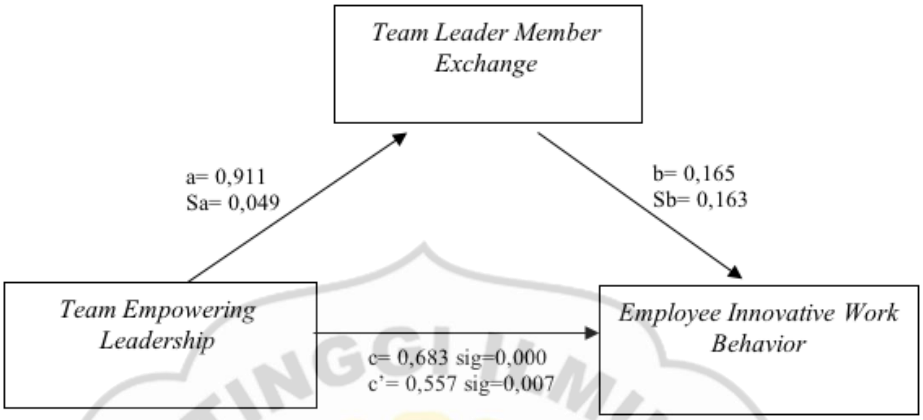
Tabel 7 Hasil Uji Pengaruh Langsung

Variabel	*β*	*Std. Error*	*T-test*	*P-value*	*β*	*Std. Error*	*T-test*	*P-value*
Team Level	***Employee Innovative Work Behavior* (Y)**				***Team LMX* (X2)**			
Team Empowering Leadership (X1)	0,683	0,160	4,262	0,000***	0,911	0,049	18,444	0,000***
Team LMX (X2)	0,553	0,142	3,879	0,000***				
Moderasi								
Interaksi (X2*X3)	0,053	0,016	3,294	0,002**				

Catatan: X1→Y (HLM), X1→ X2 (SPSS), X2→ Y (HLM), Moderasi (HLM)

repository.stieykpn.ac.id

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI



Gambar 2 Gambar Mediasi berdasarkan Baron dan Kenny (1986)

Tabel 8 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

Variabel Independen	***Team Leader Member Exchange***												
	Step 1 (c)			Step 2 (a)			Step 3 (b)			Step 4 (c')			Mediasi
	β	Std. Error	*P-value*	*β*	Std. Error	*P-value*	*β*	Std. Error	*P-value*	*β*	Std. Error	*P-value*	a*b
Team Empowering Leadership	0,683	0,160	0,000	0,911	0,049	0,000	0,165	0,163	0,317	0,557	0,195	0,000	0,150

Pembahasan

Pengaruh *Team Empowering Leadership* terhadap *Employee Innovative Work Behavior*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruh *team empowering leadership* terhadap *employee innovative work behavior* memiliki nilai *p-value* 0,000 dan nilai koefisien 0,683. Hasil tersebut menunjukkan bahwa H1 yaitu *team empowering leadership* berpengaruh positif terhadap *employee innovative work behavior* dinyatakan diterima karena nilai *p-value* < 0,05 sehingga hipotesis H1 didukung. Hasil penelitian ini sama dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Arshad et al. (2020) menemukan bahwa *empowering leadership* secara positif mampu mempengaruhi perilaku kerja inovatif karyawan. Selain itu jika dikaitkan dengan data responden pada penelitian ini mayoritas karyawan bekerja pada industri jasa sebanyak 132 orang (72%) dan kebanyakan dari mereka bekerja sebagai staff sebanyak 156 orang (85%). Karyawan yang bekerja sebagai staff terutama yang berhubungan langsung dengan *customer* seperti resepsionis, *customer service*, dan sales memiliki peluang yang baik untuk memunculkan perilaku inovatif. Dengan adanya pemberdayaan, karyawan diberikan otonomi dan kebebasan dalam mengambil keputusan dan menghasilkan solusi inovatif.

Pengaruh *Team Empowering Leadership* terhadap *Team LMX*

Hasil olah data menunjukkan bahwa pengaruh *team empowering leadership* terhadap team LMX memiliki nilai *p-value* 0,000 dan nilai koefisien sebesar 0,911. Nilai tersebut menunjukkan bahwa H2 yang menyatakan *team empowering leadership* berpengaruh positif terhadap *team leader member exchange* dinyatakan diterima karena nilai *p-value* < *0,05.* Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Arshad et al. (2020) juga menunjukkan bahwa

repository.stieykpn.ac.id

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

empowering leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap LMX. Menurut O'Donnell et al. (2012) distribusi otoritas dan kekuasaan mampu meningkatkan kepercayaan dan membangun hubungan jangka panjang antara atasan dan bawahan. Selain itu jika dikaitkan dengan data responden pada penelitian ini mayoritas karyawan yang bekerja dalam tim rata-rata sudah bekerja 1-3 tahun ada sebanyak 50% karyawan atau 92 orang. Dalam konteks ini, pemberdayaan dapat memberikan kesempatan bagi karyawan yang sudah bekerja dalam tim selama 1-3 tahun untuk tumbuh dan berkembang secara professional. Karyawan yang bekerja 1-3 tahun mungkin mulai merasakan kedekatan dengan pimpinan jika mereka telah berinteraksi secara teratur, mendapatkan arahan, serta merasa didukung dan diakui oleh pimpinan. Ketika pimpinan memberdayakan karyawan dengan memberikan peluang pengembangan, pelatihan, atau proyek yang lebih menantang, hal ini dapat meningkatkan kepuasan karyawan dan memperkuat hubungan LMX.

Pengaruh *Team LMX* terhadap *Employee Innovative Work Behavior*

Hasil pengujian data menunjukkan bahwa pengaruh *team LMX* terhadap *employee innovative work behavior* memiliki nilai *p-value* 0,000 dan nilai koefisien sebesar 0,553. Hasil tersebut memperlihatkan bahwa H3 yang menyatakan *team* LMX berpengaruh positif terhadap *employee innovative work* diterima karena nilai *p-value* < 0,05. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Alsughayir (2017) dan Mulligan et al., (2021) yang menemukan bahwa LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap IWB. Selain itu, jika dikaitkan dengan data responden pada pada penelitian ini, sebagian besar dari mereka memiliki atasan dengan gender laki-laki sementara itu 50% responden dalam penelitian ini juga berjenis kelamin laki-laki. Menurut beberapa peneliti menunjukkan bahwa ada kecenderungan untuk membangun kedekatan yang lebih tinggi dengan atasan yang memiliki kesamaan gender. Jika karyawan merasa bahwa komunikasi mereka dengan atasan lebih mudah atau lebih efektif karena kesamaan gender, hal ini dapat mempengaruhi kedekatan mereka. Karyawan yang merasa lebih dekat dengan atasan cenderung lebih nyaman berbagi ide-ide inovatif, memberikan masukan, dan berpartisipasi dalam diskusi tim.

Pengaruh *Team Empowering Leadership* terhadap *Employee Innovative Work Behavior* yang di mediasi oleh *Team LMX*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruh *team empowering leadership* terhadap *employee innovative work behavior* yang dimediasi oleh *team* LMX memiliki nilai *p-value* 0,312. Hasil tersebut menunjukkan bahwa H4 yang berbunyi *team* LMX memediasi hubungan antara *team empowering leadership* terhadap *employee innovative work behavior.*dinyatakan ditolak karena nilai *p-value* > 0,05 sehingga hipotesis H4 tidak didukung. Hasil penelitian ini berbeda dari penelitian yang dilakukan oleh Xerri (2013) dan Arshad *et al*. (2020) yang menemukan bahwa LMX secara tidak langsung mempengaruhi perilaku inovatif karyawan. Hal ini disebabkan karena setiap individu memiliki kebutuhan, preferensi, dan sikap yang berbeda terhadap perilaku inovasi. Beberapa karyawan mungkin lebih termotivasi dan terbuka terhadap ide-ide inovatif tanpa melibatkan *team* LMX yang kuat dengan pimpinan mereka. Ada kemungkinan bahwa terdapat faktor-faktor lain yang dapat memediasi hubungan antara *empowering leadership* terhadap *employee innovative work behavior* seperti kemandirian kerja, motivasi intrinsik, dan iklim inovasi organisasi. Jika dikaitkan dengan data responden pada penelitian ini, mayoritas responden berpendidikan SMA sebanyak 92 orang (50%) sementara pendidikan atasan mereka mayoritas adalah S1 yaitu ada 105 orang (57%). Perbedaan tingkat pendidikan antara atasan dan bawahan dapat menciptakan kesenjangan dalam pemahaman serta cara pandang tentang pentingnya inovasi, metode inovasi, atau sumber daya yang diperlukan untuk inovasi.

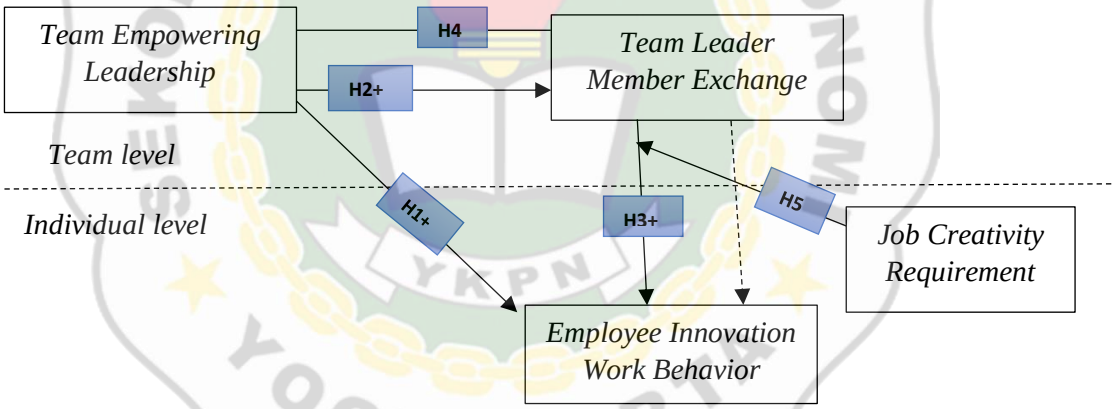
repository.stieykpn.ac.id

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Pengaruh *Team LMX* terhadap *Employee Innovative Work Behavior* yang di moderasi oleh *Job Creativity Requirement*

Hasil pengujian data menunjukkan bahwa pengaruh *team* LMX terhadap *employee innovative work behavior* yang dimoderasi oleh *job creativity requirement* memiliki nilai *p-value* 0,002 dan nilai koefisien sebesar 0,053. Nilai tersebut menunjukkan bahwa H5 yang menyatakan *job creativity requirement* memoderasi hubungan antara *team* LMX terhadap *employee innovative work behavior* diterima karena nilai *p-value* < *0,05*. Jika dikaitkan dengan data responden pada penelitian ini mayoritas responden berusia 20-25 tahun yang mana usia tersebut masuk ke dalam generasi zilenial. Generasi ini tumbuh dalam era digital dan terbiasa dengan teknologi komunikasi yang canggih. Mereka cenderung terampil dalam menggunakan alat-alat digital, platform kolaborasi online, dan media sosial. Persyaratan kerja yang kreatif untuk zilenial dapat mencakup penggunaan alat kolaboratif digital, pelatihan untuk meningkatkan komunikasi virtual dan pemanfaatan teknologi yang inovatif untuk meningkatkan produktivitas dan kolaborasi tim. Oleh karena itu *job creativity requirement* pada penelitian ini dapat memperkuat hubungan antara team LMX terhadap *innovative work behavior*.

Model *Respecification*



Gambar 3 Model *Respecification*

PENUTUP

Kesimpulan

1. *Team empowering leadership* berpengaruh positif terhadap *employee innovative work behavior*. Semakin tinggi *team empowering leadership* yang dilakukan maka semakin tinggi *employee innovative work behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa *team empowering leadership* perlu di implementasikan guna tercapainya *employee innovative work behavior.*
2. *Team empowering leadership* berpengaruh positif terhadap *team leader member exchange*. Semakin tinggi *team empowering leadership* yang dilakukan maka semakin kuat hubungan antara atasan dan bawahan. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya pemberdayaan, dapat menciptakan kedekatan antara atasan dan bawahan karena melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan, membangun rasa saling percaya, dan menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif.

repository.stieykpn.ac.id

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

3. *Team leader member exchange* berpengaruh positif terhadap *employee innovative work behavior*. semakin tinggi *team leader member exchange* maka semakin tinggi *employee innovative work behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa adanya hubungan yang positif antara anggota tim dan pimpinan tim menciptakan iklim kerja yang memfasilitasi perilaku kerja inovatif.
4. *Team leader member exchange* tidak mampu memediasi hubungan antara *team empowering leadership* terhadap *employee innovative work behavior*. Hal ini berarti meskipun ada kepemimpinan yang memberdayakan tim, tidak ada pengaruh langsung atau tidak ada pengaruh yang signifikan dari *team leader member exchange* terhadap perilaku kerja inovatif karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa ada faktor lain yang mungkin mempengaruhi hubungan antara kepemimpinan yang memberdayakan tim dan perilaku kerja inovatif karyawan.
5. *Job creativity requirement* mampu memoderasi pengaruh *team leader member exchange* terhadap *employee innovative work behavior*. Artinya yaitu *job creativity requirement* mampu memperkuat hubungan antara *team leader member exchange* terhadap *employee innovative work behavior. Job creativity requirement* yang tinggi seringkali melibatkan kerja tim dan kolaborasi antara anggota tim. Dalam konteks *team leader member exchange*, pemimpin tim dapat mendorong komunikasi yang terbuka, pertukaran ide, dan kolaborasi yang kreatif antara anggota tim. Hal ini akan memperkuat hubungan antara *team leader member exchange* dan *employee innovative work behavior*.

Implikasi

1. Menyadari pentingnya menerapkan gaya kepemimpinan yang memberdayakan karyawan, memberikan otonomi dan mendukung inisiatif kreatifitas karyawan. Dengan memberikan kekuasaan dan kepercayaan kepada karyawan, manajer dapat mendorong tim untuk terlibat dalam perilaku inovatif yang dapat meningkatkan kinerja organisasi.
2. Memperhatikan pentingnya membangun hubungan yang baik dengan anggota tim mereka. Hal ini dapat dilakukan dengan cara membuka saluran komunikasi yang efektif, memberikan dukungan dan bimbingan kepada anggota tim, serta memperhatikan kebutuhan dan kontribusi individu dalam tim.
3. Mempertimbangkan karakteristik pekerjaan yang mendorong kreativitas dan inovasi. Hal ini dapat berupa memberikan tantangan yang menarik, ruang untuk eksplorasi ide, serta kesempatan untuk berkolaborasi dan belajar dari orang lain.
4. Melihat lebih jauh dari hubungan antara atasan dan bawahan dalam meningkatkan perilaku inovasi karyawan. Penting untuk memperhatikan faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi inovasi, seperti budaya organsiasi yang mendorong eksplorasi ide, dukungan dari rekan kerja, serta peluang untuk belajar dan berkolaborasi dengan orang lain di luar struktur hierarki.

Keterbatasan Penelitian

1. Penelitian ini hanya menggunakan sampel pada perusahaan swasta di industri jasa dan manufaktur sehingga hasil dari penelitian ini mungkin akan berbeda jika diimplementasikan di sektor pemerintahan.

repository.stieykpn.ac.id

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

2. Penelitian ini hanya menggunakan metode penyebaran kuisioner secara *online*, sehingga peneliti tidak dapat memantau pengisian kuisioner secara langsung.
3. Kurang meratanya distribusi responden penelitian dan jumlah responden yang terbatas sehingga hasil penelitian ini belum dapat digeneralisasi untuk sektor diluar sempel penelitian.

Saran

Peneliti memberikan saran untuk penelitian selanjutnya agar memperluas cakupan responden dengan menyelidiki pada perusahaan swasta maupun pemerintahan. Penyebaran kuisioner juga dapat dilakukan secara offline agar memudahkan dalam memantau pengisian data kuisioner sehingga tidak ada kesalahpahaman dalam memaknai maksud pernyataan dari kuisioner tersebut. Karena terdapat jalur hipotesis yang masih diragukan dalam penelitian ini, maka peneliti menyarankan untuk menyelidiki efek mediasi lain yang mungkin memengaruhi hubungan antara *team leader member exchange* dan *employee innovative work behavior*, seperti faktor budaya organisasi, lingkungan kerja, motivasi individu atau faktor lain yang dapat mempengaruhi perilaku inovasi karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To Empower or not to empower your sales force? an empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, *90*(5), 945–955. https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.945

Alsughayir, A. (2017). The effect of Leader-Member Exchange on innovative work behavior in the Saudi Hospitality. *International Journal of Business and Management*, *12*(6), 189. https://doi.org/10.5539/ijbm.v12n6p189

Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, *40*(5), 1297–1333. https://doi.org/10.1177/0149206314527128

Arshad, M., Xie, C., & Hazaea, S. A. (2020). The role of leader member exchange in the relationship of empowering leadership and employee innovative work behavior. *International Journal of Business and Management Sciences.*

Austin, R. D., Devin, L., & Sullivan, E. E. (2012). Accidental innovation: Supporting valuable unpredictability in the creative process. *Organization Science*, *23*(5), 1505–1522. https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0681

Bani-Melhem, S., Zeffane, R., & Albaity, M. (2018). Determinants of employees' innovative behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *30*(3), 1601–1620. https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2017-0079

Bligh, M. C., Kohles, J. C., & Yan, Q. (2018). Leading and learning to change: The role of leadership style and mindset in error learning and organizational change. *Journal of Change Management*, *18*(2), 116–141. https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1446693

repository.stieykpn.ac.id

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Carnevale, J. B., Huang, L., Crede, M., Harms, P., & Uhl-Bien, M. (2017). Leading to stimulate employees' ideas: A quantitative review of leader-member exchange, employee voice, creativity, and innovative behavior: Leading to stimulate employees' ideas. *Applied Psychology*, *66*(4), 517–552. https://doi.org/10.1111/apps.12102

Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M., & Tsai, C.-Y. (2019). A review of the effectiveness of empowering leadership. *The Leadership Quarterly*, *30*(1), 34–58. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.08.005

Chua, R. Y. J., & Iyengar, S. S. (2011). Perceiving freedom givers: Effects of granting decision latitude on personality and leadership perceptions. *The Leadership Quarterly*, *22*(5), 863–880. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.008

De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, *19*(1), 23–36. https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x

Duan, J., Li, C., Xu, Y., & Wu, C. (2017). Transformational leadership and employee voice behavior: A pygmalion mechanism. *Journal of Organizational Behavior*, *38*(5), 650–670. https://doi.org/10.1002/job.2157

Fang, Y.-C., Chen, J.-Y., Wang, M.-J., & Chen, C.-Y. (2019). The impact of inclusive leadership on employees' innovative behaviors: The mediation of psychological capital. *Frontiers in Psychology*, *10*, 1803. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01803

Gao, L., Janssen, O., & Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly*, *22*(4), 787–798. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.015

Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariete dengan Program IBM SPSS 25 (9th ed.)*. Universitas Diponegoro.

Gilson, L. L., & Shalley, C. E. (2004). A little creativity goes a long way: An examination of teams' engagement in creative processes. *Journal of Management*, *30*(4), 453–470. https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.07.001

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, *6*(2), 219–247. https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5

Graen, G., & Cashman, J. F. (1975). *A Role-Making Model of Leadership in Formal Organizations: A Developmental Approach*.

Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, *55*(3), 259–286. https://doi.org/10.1037/h0031152

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). Multivariate Data Analysis: A Global Perspective (7th edition). Pearson Prentice Hall.

repository.stieykpn.ac.id

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Hassan, S., Mahsud, R., Yukl, G., & Prussia, G. E. (2013). Ethical and empowering leadership and leader effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, *28*(2), 133–146. https://doi.org/10.1108/02683941311300252

Ismi, N., Sarkum, S., & Ritonga, Z. (2021). Mediaton leader member exchange, intrinsic motivation and psychological empowerment the influence ethical leadership on employee creativity and work innovation. *Budapest International Research and Critics institute-Journal*, 4(3), 3803-3815. https://doi.org/10.33258/birci.v4i3.2147

Jada, U. R., & Mukhopadhyay, S. (2019). Empowering leadership and LMX as the mediators between leader's personality traits and constructive voice behavior. *International Journal of Organizational Analysis*, *27*(1), 74–93. https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2017-1232

Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *73*(3), 287–302. https://doi.org/10.1348/096317900167038

Javed, B., Fatima, T., Khan, A. K., & Bashir, S. (2021). Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of creative self-efficacy. *The Journal of Creative Behavior*, *55*(3), 769–782. https://doi.org/10.1002/jocb.487

Jiang, W., & Gu, Q. (2015). Leader creativity expectations motivate employee creativity: A moderated mediation examination. *The International Journal of Human Resource Management*, *28*(5), 724–749. https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1109535

Khalili, A. (2018). Creativity and innovation through LMX and personal initiative. *Journal of Organizational Change Management*, *31*(2), 323–333. https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2016-0183

Kong, H., Chiu, W. C., & Leung, H. K. (2019). Building creative self-efficacy via learning goal orientation, creativity job requirement, and team learning behavior: The key to employee creativity. *Australian Journal of Management*, *44*(3), 443–461. https://doi.org/10.1177/0312896218792957

Ma, Y., Zhang, H., & Dai, Y. (2021). How job creativity requirements affects employee creativity: Evidence from a across-level analysis. *Frontiers in Psychology*, *12*, 714886. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.714886

Madrid, H. P., Patterson, M. G., Birdi, K. S., Leiva, P. I., & Kausel, E. E. (2014). The role of weekly high-activated positive mood, context, and personality in innovative work behavior: A multilevel and interactional model: moods, context, personality and innovative behavior. *Journal of Organizational Behavior*, *35*(2), 234–256. https://doi.org/10.1002/job.1867

Morrow, P. C., Suzuki, Y., Crum, M. R., Ruben, R., & Pautsch, G. (2005). The role of leader-member exchange in high turnover work environments. *Journal of Managerial Psychology*, *20*(8), 681–694. https://doi.org/10.1108/02683940510631444

repository.stieykpn.ac.id

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Mulligan, R., Ramos, J., Martín, P., & Zornoza, A. (2021). Inspiriting innovation: The effects of leader-member exchange (LMX) on innovative behavior as mediated by mindfulness and work engagement. *Sustainability*, *13*(10), 5409. https://doi.org/10.3390/su13105409

Odoardi, C., Montani, F., Boudrias, J.-S., & Battistelli, A. (2015). Linking managerial practices and leadership style to innovative work behavior: The role of group and psychological processes. *Leadership & Organization Development Journal*, *36*(5), 545–569. https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2013-0131

O'Donnell, M., Yukl, G., & Taber, T. (2012). Leader behavior and LMX: A constructive replication. *Journal of Managerial Psychology*, *27*(2), 143–154. https://doi.org/10.1108/02683941211199545

Park, J. G., Kim, J. S., Yoon, S. W., & Joo, B.-K. (2017). The effects of empowering leadership on psychological well-being and job engagement: The mediating role of psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal*, *38*(3), 350–367. https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2015-0182

Pearce, C. L., & Sims, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, *6*(2), 172–197. https://doi.org/10.1037/1089-2699.6.2.172

Prieto, I. M., & Santana, M. P. P. (2014). Managing innovative work behavior: The role of human resource practices. *Personnel Review*, *43*(2), 184–208. https://doi.org/10.1108/PR-11-2012-0199

Saeed, B. B., Afsar, B., Cheema, S., & Javed, F. (2019). Leader-member exchange and innovative work behavior: The role of creative process engagement, core self-evaluation, and domain knowledge. *European Journal of Innovation Management*, *22*(1), 105–124. https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2017-0158

Schermuly, C. C., Meyer, B., & Dämmer, L. (2013). Leader-Member Exchange and innovative behavior: The mediating role of psychological empowerment. *Journal of Personnel Psychology*, *12*(3), 132–142. https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000093

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. https://doi.org/10.2307/256701

Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader–member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, *81*(3), 219–227. https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.3.219

Si, M. F., & Satrya, A. (2020). Efek mediasi leader member exchange, motivasi intrinsik dan pemberdayaan psikologis pada pengaruh ethical leadership terhadap kreativitas aparatur sipil negara. *mix jurnal ilmiah manajemen*, *10*(1), 45. https://doi.org/10.22441/mix.2020.v10i1.004

repository.stieykpn.ac.id

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Subiyakto, & Algifari. (2011). *Praktikum Statistika dengan Ms Excel dan SPSS*. Yogyakarta: BP STIE YKPN.

Unsworth, K. L., Wall, T. D., & Carter, A. (2005). Creative requirement: A neglected construct in the study of employee creativity? *Group & Organization Management*, *30*(5), 541–560. https://doi.org/10.1177/1059601104267607

Wilson, K. S., Sin, H.-P., & Conlon, D. E. (2010). What about the leader in leader-member exchange? the impact of resource exchanges and substitutability on the leader. *Academy of Management Review*, 35(3), 358-372. https://doi.org/10.5465/amr.35.3.zok358

Xerri, M. (2013). Workplace relationships and the innovative behaviour of nursing employees: A social exchange perspective. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *51*(1), 103–123. https://doi.org/10.1111/j.1744-7941.2012.00031.x

Yidong, T., & Xinxin, L. (2013). How ethical leadership influence employees' innovative work behavior: A perspective of intrinsic motivation. *Journal of Business Ethics*, *116*(2), 441–455. https://doi.org/10.1007/s10551-012-1455-7

Yıkılmaz, İ., & Sürücü, L. (2021). Leader–member exchange as a mediator of the relationship between authentic leadership and employee creativity. *Journal of Management & Organization*, *29*(1), 159–172. https://doi.org/10.1017/jmo.2021.23

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

Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128. https://doi.org/10.1108/dlo.2010.08124ead.007

repository.stieykpn.ac.id