

**PENGARUH AMBIDEXTROUS LEADERSHIP DAN
PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT TERHADAP
INNOVATIVE WORK BEHAVIOR DENGAN DIMODERASI
OLEH PROACTIVE PERSONALITY
(Studi pada Industri Kreatif di Kota Malang)**

SKRIPSI



Oleh:

IMAYATIN MARDLIYAH

NIM: 220501110258

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK

IBRAHIM MALANG

2026

**PENGARUH *AMBIDEXTROUS LEADERSHIP* DAN
PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT TERHADAP
INNOVATIVE WORK BEHAVIOR DENGAN DIMODERASI
OLEH *PROACTIVE PERSONALITY*
(Studi pada Industri Kreatif di Kota Malang)**

SKRIPSI

Diajukan Kepada:

Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam Memperoleh
Gelar Sarjana Manajemen (SM)



Oleh :

IMAYATIN MARDLIYAH

NIM. 220501110258

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2026**

LEMBAR PERSETUJUAN

PENGARUH *AMBIDEXTROUS LEADERSHIP* DAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* TERHADAP *INNOVATIVE WORK BEHAVIOR* DENGAN DIMODERASI OLEH *PROACTIVE PERSONALITY*

(Studi pada Industri Kreatif di Kota Malang)

SKRIPSI

Oleh

Imayatin Mardiyah

NIM : 220501110258

Telah Disetujui Pada Tanggal 21 April 2026

Dosen Pembimbing,



Dr. Setiani, M.M

NIP. 199009182018012002

LEMBAR PENGESAHAN

PENGARUH AMBIDEXTROUS LEADERSHIP DAN PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT TERHADAP INNOVATIVE WORK BEHAVIOR DENGAN DIMODERASI OLEH PROACTIVE PERSONALITY

(Studi pada Industri Kreatif di Kota Malang)

SKRIPSI

Oleh

IMAYATIN MARDLIYAH

NIM : 220501110258

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan Untuk
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M.) Pada 7 Mei 2026

Susunan Dewan Penguji:

- 1 Ketua Penguji
Ryan Basith Fasih Khan, M.M
NIP. 199311292020121005
- 2 Anggota Penguji
Dr. Romi Faslah, S.Pd.I., M.Si
NIP. 197612212023211002
- 3 Sekretaris Penguji
Dr. Setiani, M.M
NIP. 199009182018012002

Tanda
Tangan



Disahkan Oleh:
Ketua Program Studi,



Dr. Setiani, M.M
NIP. 199009182018012002

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Imayatin Mardliyah

NIM 220501110258

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa “Skripsi” saya yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang dengan judul :

PENGARUH AMBIDEXTROUS LEADERSHIP DAN PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT TERHADAP INNOVATIVE WORK BEHAVIOUR DENGAN DIMODERASI OLEH PROACTIVE PERSONALITY (Studi pada Industri Kreative di Kota Malang)

adalah hasil karya sendiri, bukan “duplikasi” dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila di kemudian hari ada “klaim” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menajdi tanggung jawab diri sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun

Malang, 22 April 2026

Hormat saya,



Imayatin Mardliyah

NIM: 220501110258

HALAMAN PERSEMBAHAN

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT yang senantiasa melimpahkan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya, sehingga penulis diberikan kemudahan dan kelancaran dalam menyelesaikan penyusunan skripsi ini. Skripsi ini merupakan wujud persembahan atas perjalanan akademik yang telah ditempuh selama kurang lebih empat tahun, dengan segala upaya dan usaha terbaik yang telah dilakukan.

Secara khusus, skripsi ini penulis persembahkan kepada kedua orang tua tercinta, yang tiada henti memberikan doa, dukungan, serta pengorbanan waktu dan tenaga. Tanpa kehadiran, kasih sayang, dan doa mereka, penulis tidak akan mampu mencapai titik ini.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT yang senantiasa melimpahkan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya, sehingga penulis diberikan kemudahan dan kelancaran dalam menyelesaikan penyusunan skripsi ini dengan judul “Pengaruh *Ambidextrous Leadership* dan *Perceived Organizational Support* terhadap *Innovative Work Behavior* dengan Dimoderasi oleh *Proactive Personality* (Studi pada Industri Kreatif di Kota Malang)”. Penulis menyadari dalam penulisan skripsi ini tidak terlepas dari bimbingan serta arahan dari berbagai pihak. Penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ibu Prof Dr. Hj. Ilfi Nur Diana., M. Si., CAHRM., CRMP selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.Ei selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Ibu Dr. Setiani, M.M selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang dan selaku dosen pembimbing skripsi, yang sudah membimbing dengan sangat terbuka dan memberi arah dengan baik hingga penulis bisa menyelesaikan skripsi ini.
4. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
5. Orang tua penulis Imam Khanafi dan Khasanah yang selalu mendukung keputusan anaknya untuk meraih cita-cita, yang selalu mengupayakan apapun untuk anaknya, yang selalu merelakan waktu malamnya untuk biaya pendidikan anak-anaknya dan mendoakan keberhasilan juga kelancaran disetiap prosesnya. Terimakasih untuk kesabaran dan doa yang diberikan hingga bisa melangkah sampai titik ini.
6. Kedua kakak saya yang telah mengalah untuk kasih sayang, waktu dari orang tua terbagi untuk kami. Terimakasih sudah menjadi kakak terbaik bagi penulis sudah memberikan kasih sayang yang begitu besar, yang

selalu mengupayakan adik-adiknya untuk hidup lebih baik dari diri mereka.

7. Kedua adik saya yang kehadirannya selalu menjadi penguat di saat lelah dan ragu, serta menjadi motivasi bagi penulis untuk terus berusaha menjadi contoh terbaik bagi mereka.
8. Sahabat penulis yang tidak dapat disebutkan satu per satu, terima kasih atas kebersamaan, dukungan, dan semangat yang diberikan, terutama di saat penulis merasa lelah dan kehilangan motivasi dalam menyelesaikan skripsi ini. Kehadiran kalian sebagai pendengar dan penyemangat sangat berarti hingga akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Semoga semua yang terlibat dalam proses skripsi ini selalu dilimpahkan kebahagiaan dan kemudahan dalam setiap proses baik yang mereka dijalani.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi perbaikan di masa yang akan datang. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi penulis sendiri maupun bagi pembaca.

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN	i
LEMBAR PENGESAHAN SEMINAR PROPOSAL SKRIPSI.....	ii
SURAT PERNYATAAN	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
ABSTRAK	xiii
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	10
1.3 Tujuan Penelitian	10
1.4 Manfaat Penelitian	10
BAB II	12
KAJIAN TEORI	12
2.1 Penelitian Terdahulu	12
2.2 Kajian Teoritis	22
2.2.1 Grand Teori	22
2.2.2 Innovative Work Behaviour	23
2.2.3 Ambidextrous Leadership	29
2.2.4 Perceived Organization Support	33
2.2.5 <i>Proactive Personality</i>	37
2.3 Pengembangan Hipotesis.....	41
2.3.1 Pengaruh <i>Ambidextrous Leadership</i> terhadap <i>Innovative Work Behavior</i>	41
2.3.2 Pengaruh <i>Perceived Organization Support</i> terhadap <i>Innovative Work Behavior</i>	42

2.3.3 Pengaruh <i>Ambidextrous Leadership</i> Terhadap <i>Innovative Work Behavior</i> dioderasi oleh <i>Proactive Personality</i>	44
2.3.4 Pengaruh <i>Perrceived Organization Support</i> Terhadap <i>Innovative Work Behavior</i> dimoderasi oleh <i>Prroactive Personality</i>	44
2.4 Kerangka Konseptual.....	46
BAB III.....	47
METODE PENELITIAN	47
3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian	47
3.2 Lokasi Penelitian	48
3.3 Populasi dan Sampel.....	49
3.3.1 Populasi	49
3.3.2 Sampel.....	49
3.4 Teknik Pengambilan Sampel	50
3.5 Sumber Data dan Jenis Data	50
3.5.1 Data Primer	50
3.5.2 Data Sekunder	51
3.6 Teknik Pengambilan Data.....	51
3.6.1 Kuesioner	51
3.7 Skala Pengukuran	52
3.9 Analisi Data	58
3.9.1 Uji Statistik Deskriptif	58
3.9.2 Uji Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	59
3.9.3 Uji Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	60
3.9.4 Uji Hipotesis	62
BAB IV	64
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	64
4.1 Hasil Penelitian	64
4.1.1 Gambaran umum obyek penelitian	64
4.1.2 Deskripsi responden penelitian	64
4.1.3 Deskripsi responden penelitian	68
4.1.4 Analisis Data	75

4.2	Pembahasan Hasil Penelitian	86
4.2.1	Pengaruh <i>Ambidextrous Leadership</i> terhadap Innovative Work Behaviour	87
4.2.2	Pengaruh <i>Perceived Organization Support</i> terhadap Innovative Work Behavior	89
4.2.3	Pengaruh <i>Ambidextrous Leadership</i> Terhadap Innovative Work Behavior dimoderasi oleh <i>Proactive Personality</i>	92
4.2.4	Pengaruh <i>Perrceived Organization Support</i> Terhadap Innovative Work Behavior dimoderasi oleh <i>Prroactive Personality</i>	93
BAB V		95
PENUTUP		95
5.1	Kesimpulan	95
5.2	Saran	96
DAFTAR PUSTAKA		97
LAMPIRAN		103

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Jumlah Pelaku Ekonomi Kreatif Kota Malang 2023	6
Gambar 1.2 Grafik Pertumbuhan Ekonomi Kreatif Di Kota Malang	7
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	46
Gambar 4.1 Hasil Output PLS Algorithm.....	75

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	17
Tabel 2.2 Persamaan dan Perbedaan penelitian	22
Tabel 3.1 Skala Likert	52
Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel.....	53
Tabel 4.1 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	65
Tabel 4.2 Distribusi Responden Berdasarkan Usia.....	65
Tabel 4.3 Distribusi Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	66
Tabel 4.4 Distribusi Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	67
Table 4.5 Distribusi Frekuensi Variabel <i>Ambidextrous Leadership</i> (X1).....	68
Table 4.6 Distribusi Frekuensi Variabel Perceived Organizational Support (X2).....	70
Table 4.7 Distribusi Frekuensi Variabel Innovative Work Behavior (Y).....	71
Table 4.8 Distribusi Frekuensi Variabel Proactive Personality (M)	73
Table 4.9 Hasil Uji Analisis Konvergen <i>Ambidextrous Leadership</i>	77
Table 4.10 Hasil Uji Analisis Konvergen Perceived Organizational Support.....	78
Table 4.11 Hasil Uji Analisis Konvergen Innovative Work Behavior.....	79
Table 4.12 Hasil Uji Analisis Konvergen Proactive Personality.....	80
Table 4.13 Hasil Uji Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT).....	81
Tabel 4. 14 Average Variance Extracted (AVE)	82
Tabel 4.15 Reliability dan Cronbach's Alpha.....	82
Tabel 4.16 <i>R-Square</i>	84
Tabel 4.17 <i>F-Square</i>	85
Tabel 4.18 Hasil pengujian pengaruh langsung	856

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Jurnal Bimbingan.....	103
Lampiran 2 Biodata Peneliti.....	104
Lampiran 3 Lembar Kuesioner	105
Lampiran 4 Data Kuesioner	108
Lampiran 5 Validitas dan Realibilitas Konstruk.....	124
Lampiran 6 Hasil Uji Validitas	124
Lampiran 7 Hasil Uji VIF	125
Lampiran 8 Hasil <i>R-Square</i>	126
Lampiran 9 Hasil <i>F-Square</i>	126
Lampiran 10 Hasil Path Coefficient.....	126
Lampiran 11 Turnitin	127

ABSTRAK

Imayatin Mardliyah. 2026, SKRIPSI. Judul: “Pengaruh *Ambidextrous Leadership* dan Perceived Organizational Support Terhadap Innovative Work Behaviour Dengan Dimoderasi Oleh Proactive Personality (Studi pada Industri Kreatif di Kota Malang)”

Pembimbing : Setiani, M.M

Kata Kunci : Ambidextrous Leadership, Perceived Organizational Support, Proactive Personality, Innovative Work Behaviour, Industri Kreatif

Pertumbuhan organisasi di era yang ditandai oleh persaingan ketat dan perubahan yang cepat menuntut organisasi untuk mampu beradaptasi melalui inovasi. Dalam konteks ini, innovative work behavior menjadi fondasi penting bagi keberlanjutan organisasi. Industri kreatif sebagai sektor yang sangat bergantung pada kreativitas dan ide inovatif memerlukan dukungan kepemimpinan dan organisasi yang optimal, serta karakter individu yang proaktif dalam mendorong perilaku inovatif karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh ambidextrous leadership dan perceived organizational support terhadap innovative work behavior dengan proactive personality sebagai variabel moderasi pada industri kreatif di Kota Malang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner kepada 170 responden yang merupakan karyawan di sektor industri kreatif. Teknik analisis data yang digunakan adalah Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ambidextrous leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap innovative work behavior. Selain itu, perceived organizational support juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap innovative work behavior. Dalam perannya sebagai variabel moderasi, proactive personality terbukti memperlemah pengaruh ambidextrous leadership terhadap innovative work behavior, namun memperkuat pengaruh perceived organizational support terhadap innovative work behavior. Temuan ini menunjukkan bahwa perilaku inovatif karyawan merupakan hasil interaksi antara kepemimpinan yang adaptif, dukungan organisasi, serta karakter individu yang proaktif. Oleh karena itu, organisasi perlu mengelola ketiga aspek tersebut secara seimbang guna meningkatkan inovasi khususnya pada industri kreatif .

ABSTRACT

Imayatin Mardliyah. 2026. THESIS. Title: “The Influence of Ambidextrous Leadership and Perceived Organizational Support on Innovative Work Behavior with Proactive Personality as a Moderating Variable (Study on the Creative Industry in Malang City)”

Advisor: Setiani, M.M

Keywords: Ambidextrous Leadership, Perceived Organizational Support, Proactive Personality, Innovative Work Behavior, Creative Industry

Organizational growth in an era characterized by intense competition and rapid change requires organizations to adapt through innovation. In this context, innovative work behavior becomes a crucial foundation for organizational sustainability. The creative industry, as a sector highly dependent on creativity and innovation, requires effective leadership and organizational support, as well as proactive individual characteristics, to foster employees’ innovative behavior.

This study aims to analyze the influence of ambidextrous leadership and perceived organizational support on innovative work behavior, with proactive personality as a moderating variable in the creative industry in Malang City. This research employs a quantitative approach using a survey method, with questionnaires distributed to 170 employees in the creative industry. The data analysis technique used is Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM).

The results indicate that ambidextrous leadership has a positive and significant effect on innovative work behavior. Additionally, perceived organizational support also has a positive and significant effect on innovative work behavior. As a moderating variable, proactive personality is found to weaken the influence of ambidextrous leadership on innovative work behavior, but strengthen the influence of perceived organizational support on innovative work behavior. These findings suggest that employees’ innovative behavior is the result of the interaction between adaptive leadership, organizational support, and proactive individual characteristics. Therefore, organizations need to manage these three aspects in a balanced manner to enhance innovation, particularly in the creative industry.

مستخلص البحث

إيمائتين مردلية. ٢٠٢٦. رسالة بكالوريوس
العنوان: "تأثير القيادة الثنائية على سلوك العمل الابتكاري من خلال الدعم التنظيمي المدرك مع الشخصية
"الاستباقية كمتغير مُعدّل" دراسة على الصناعات الإبداعية في مدينة مالانج)
المشرفة: ستياني، ماجستير في الإدارة
الكلمات المفتاحية: القيادة الثنائية، الدعم التنظيمي المدرك، الشخصية الاستباقية، سلوك العمل الابتكاري
الصناعات الإبداعية

يشهد نموّ المنظمات في عصر يتسم بالمنافسة الشديدة والتغيرات السريعة ضرورة قدرة المنظمات على
التكيف من خلال الابتكار. وفي هذا السياق، يُعد سلوك العمل الابتكاري أساساً مهماً لاستدامة المنظمة. وتُعد
الصناعات الإبداعية من القطاعات التي تعتمد بشكل كبير على الإبداع والأفكار الابتكارية، مما يتطلب دعماً
قيادياً وتنظيماً فعالاً، إضافة إلى توافر سمات فردية استباقية تسهم في تعزيز السلوك الابتكاري لدى
العاملين.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة الثنائية والدعم التنظيمي المدرك على سلوك العمل الابتكاري، مع
اعتبار الشخصية الاستباقية كمتغير مُعدّل، وذلك في قطاع الصناعات الإبداعية بمدينة مالانج. اعتمدت
الدراسة المنهج الكمي باستخدام أسلوب المسح من خلال توزيع استبيانات على 170 مستجيباً من العاملين
في قطاع الصناعات الإبداعية. وتم تحليل البيانات باستخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات
الصغرى الجزئية.

أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الثنائية لها تأثير إيجابي ودال إحصائياً على سلوك العمل الابتكاري. كما
تبين أن الدعم التنظيمي المدرك يؤثر أيضاً بشكل إيجابي ودال إحصائياً على سلوك العمل الابتكاري. وفيما
يتعلق بدور المتغير المُعدّل، فقد ثبت أن الشخصية الاستباقية تُضعف تأثير القيادة الثنائية على سلوك العمل
الابتكاري، لكنها في المقابل تُعزّز تأثير الدعم التنظيمي المدرك على سلوك العمل الابتكاري. وتشير هذه
النتائج إلى أن السلوك الابتكاري لدى العاملين هو نتاج تفاعل بين القيادة التكيفية، والدعم التنظيمي
والسمات الفردية الاستباقية. وعليه، ينبغي على المنظمات تحقيق توازن بين هذه الجوانب الثلاثة من أجل
تعزيز الابتكار، خاصة في قطاع الصناعات الإبداعية.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pertumbuhan organisasi di era saat ini yang ditandai oleh persaingan ketat dan perubahan yang cepat dan tidak terduga *innovative work behavior* menjadi fondasi yang krusial bagi keberlanjutan di era saat ini (Dwi Ramadhan & Anugerah Izzati, 2023). Dalam lanskap bisnis kontemporer, organisasi secara inheren dihadapkan pada tantangan besar untuk mengelola ketidakpastian dan mempertahankan daya saing dalam lingkungan yang sangat dinamis, ditandai oleh perubahan yang cepat dan kompleksitas yang terus meningkat (Zain, 2024). Dalam konteks ini, inovasi telah bertransformasi dari sekadar pilihan strategis menjadi sebuah keharusan fundamental. Wahono (2016) secara eksplisit menyatakan bahwa inovasi merupakan strategi esensial bagi perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing dan responsif terhadap permintaan pasar yang terus berkembang (Lestari, 2021). Hal ini menunjukkan bahwa dalam iklim bisnis saat ini, inovasi bukan hanya alat untuk pertumbuhan atau peningkatan kinerja, melainkan sebuah kebutuhan inti bagi kelangsungan dan relevansi organisasi. Konsekuensi dari tidak berinovasi adalah potensi organisasi untuk menjadi usang dan gagal beradaptasi, sehingga inovasi menjadi mekanisme bertahan hidup yang krusial. Kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan individu untuk mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, serta menggerakkan orang lain, bahkan jika diperlukan, untuk menerima pengaruh tersebut. Selanjutnya, hal ini mendorong mereka untuk melakukan tindakan yang dapat mendukung pencapaian tujuan tertentu (Khoirunnisaa & Binti Maunah, 2021).

Dalam lingkungan yang dinamis dan kompetitif, keberlanjutan organisasi sangat bergantung pada kemampuan karyawan untuk berinovasi (Mubarak et al., 2021) oleh karena itu setiap organisasi di era kontemporer saat ini maka dibutuhkan *innovative work behavior*. *innovative work behavior* didefinisikan sebagai upaya individu untuk menghasilkan ide-ide baru dan mengimplementasikannya dalam

praktik nyata secara inovatif (Dwi Ramadhan & Anugerah Izzati, 2023). Definisi ini diperluas untuk mencakup pemanfaatan pemikiran, imajinasi, dan berbagai stimulan dalam menciptakan produk baru, baik untuk diri sendiri maupun lingkungan sekitar (Yoaniza, 2018). *Innovative Work Behaviour* (IWB), adalah tindakan individu yang bertujuan untuk memperkenalkan atau mengimplementasikan ide, proses, produk, atau prosedur baru yang bermanfaat dalam pekerjaan, kelompok, atau organisasi (Yoaniza, 2018). (Janssen, 2000a) turut mendefinisikan IWB sebagai penciptaan, pengenalan, dan penerapan gagasan baru untuk meningkatkan kinerja individu, kelompok, atau organisasi.

Membentuk IWB dalam sebuah organisasi maka juga diperlukan pemimpin yang mampu mendukung. Kepemimpinan adalah salah satu elemen krusial yang memengaruhi kinerja karyawan serta kemampuan suatu organisasi. Tanpa kepemimpinan yang efektif, hubungan antara tujuan organisasi dan tujuan individu akan menjadi tidak selaras (Latifah, 2021). *Ambidextrous Leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang semakin relevan dalam lingkungan bisnis yang dinamis saat ini. Konsep ini mengacu pada kemampuan seorang pemimpin untuk secara efektif menyeimbangkan dan mengintegrasikan tindakan eksplorasi dan eksploitasi secara bersamaan dalam sebuah organisasi (Kebede et al., 2024). Eksplorasi melibatkan dorongan inovasi dan kreativitas, pencarian peluang baru, dan eksperimen, sementara eksploitasi berfokus pada menjaga stabilitas, efisiensi, dan pemanfaatan sumber daya yang ada. *Ambidextrous Leadership* dituntut untuk terampil dalam menavigasi ketegangan antara kedua dimensi ini, menciptakan lingkungan yang mendorong pembelajaran, adaptasi terhadap perubahan, dan pengambilan risiko yang terukur (Kebede et al., 2024).

Secara lebih spesifik, *Ambidextrous Leadership* terbukti meningkatkan *Innovative Work Behavior* karyawan melalui peningkatan *ambidexterity* individu, yaitu kemampuan karyawan untuk secara bersamaan melakukan eksplorasi ide baru dan eksploitasi pengetahuan yang sudah ada (Jalalzai, 2023). Pemimpin dengan gaya ini mampu membentuk iklim organisasi yang kondusif bagi inovasi, mendorong pengambilan risiko, dan memfasilitasi pemanfaatan sumber daya organisasi secara efisien, yang pada akhirnya memicu *Innovative Work Behavior* di

tingkat karyawan. Ketika *Ambidextrous Leadership* diterapkan secara efektif, karyawan merasa lebih didukung dan termotivasi untuk mengeksplorasi serta merealisasikan ide-ide baru, yang secara kolektif berkontribusi pada peningkatan tingkat inovasi dalam organisasi (Basith et al., 2025). Namun demikian, penelitian menurut (Akıncı et al., 2022) menunjukkan bahwa *Ambidextrous Leadership* berpengaruh sangat kecil terhadap IWB.

Selain kepemimpinan, dukungan organisasi juga merupakan faktor penting dalam membentuk *Innovative Work Behavior* karyawan. *Perceived Organizational Support* (POS) didefinisikan sebagai persepsi karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka, peduli terhadap kesejahteraan mereka, dan mempertimbangkan kebutuhan mereka secara menyeluruh. yaitu sejauh mana karyawan merasa dihargai dan diperhatikan oleh organisasi tempat mereka bekerja (Tjahyono & Christanto, 2020). Menurut (Yang & Zhou, 2022) pertukaran sosial, ketika karyawan merasakan bahwa organisasi sangat menghargai kontribusi dan peduli pada kesejahteraan mereka, mereka cenderung membalas dengan komitmen ekstra, termasuk inisiatif inovasi. Menurut (Ayuni & Etikariena, 2020) bahwa dukungan organisasi yang dipersepsi oleh karyawan dapat membuat karyawan termotivasi untuk menampilkan perilaku kerja yang inovatif. Dukungan organisasi juga terbukti menjadi faktor positif yang memengaruhi keterlibatan kerja, yang selanjutnya berhubungan signifikan dengan perilaku inovatif (Octavia & Octavia, 2024). Hal ini sejalan dengan *organizational support theory* yang menekankan bahwa ketika karyawan merasa diperhatikan dan dihargai oleh organisasi, mereka cenderung membalas dengan perilaku yang lebih positif, termasuk inovasi (Eisenberger et al., 2002; Rhoades & Eisenberger, 2002).

Berbagai studi telah menunjukkan bahwa POS memiliki hubungan yang signifikan dan positif dengan perilaku inovasi (Rohim et al., 2024). POS juga memainkan peran krusial dalam hubungan karyawan-perusahaan, berdampak signifikan pada komitmen, kepuasan, dan berbagai perilaku positif lainnya (Rohim et al., 2024). Lingkungan kerja yang mendukung, di mana karyawan merasa dihargai, dapat meningkatkan motivasi otonom individu, yang pada gilirannya

meningkatkan kinerja kerja, terutama dalam aktivitas eksplorasi yang terkait dengan inovasi (Rohim et al., 2024).

Meskipun *Ambidextrous Leadership* dan POS adalah faktor pendorong inovasi yang kuat, hubungan mereka dengan perilaku inovatif bukanlah proses yang sederhana dan langsung. Keterkaitan ini sering kali dimoderasi oleh mekanisme psikologis pada tingkat individu. Di sinilah peran *Proactive Personality* (PP) menjadi sangat relevan. *Proactive Personality* didefinisikan sebagai kecenderungan pribadi untuk mengambil inisiatif dan secara aktif mengubah lingkungan, alih-alih sekadar beradaptasi (Mubarak et al., 2021). Individu dengan sifat proaktif senantiasa mencari peluang, memantau perubahan, dan mengantisipasi kebutuhan masa depan (Mubarak et al., 2021). Dalam konteks inovasi, kepribadian ini memungkinkan karyawan melihat masalah sebagai peluang, sehingga mendorong munculnya ide-ide baru. Karyawan proaktif tidak hanya menunggu instruksi, tetapi secara aktif mencari peluang dan solusi baru dalam pekerjaannya. (Zhang et al., 2021) menegaskan bahwa individu dengan kepribadian proaktif lebih cenderung menghasilkan ide kreatif karena dorongan internal mereka untuk mencari pendekatan baru.

Menurut (Justitia et al., 2021) menjelaskan bahwa Proactive personality terbukti berperan sebagai mediator penuh (*full mediation*) dalam hubungan antara transformational leadership dan innovative work behavior yang Artinya, proaktivitas seseorang dapat memperkuat efek kepemimpinan terhadap inovasi. Dengan demikian, dalam konteks ini diasumsikan bahwa karyawan proaktif akan lebih responsif terhadap arahan *Ambidextrous Leadership*, sehingga kepribadian proaktif dapat memoderasi (memperkuat) pengaruh kepemimpinan ambidextrous terhadap perilaku inovatif. Di sinilah peran moderator menjadi relevan.

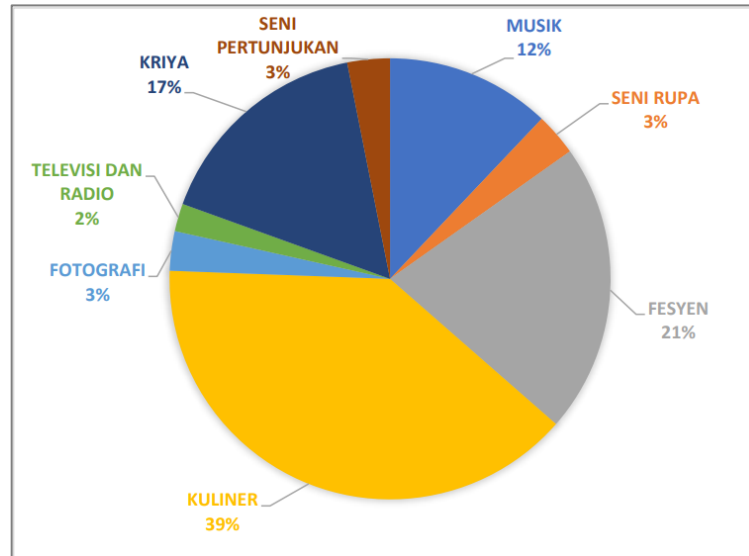
Sebagai sifat individu yang relatif stabil, kepribadian proaktif dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh faktor organisasi terhadap inovasi. Karena karyawan proaktif telah berinisiatif tinggi, pengaruh kepemimpinan atau dukungan organisasi mungkin berbeda bagi mereka dibandingkan karyawan kurang proaktif. Sebagai contoh, literatur menunjukkan bahwa kepribadian proaktif sering kali menjadi kondisi batas (*boundary condition*) yang memoderasi hubungan gaya

kepemimpinan dan hasil organisasi, termasuk inovasi. Fan et al. (2022) juga menemukan bahwa kepribadian proaktif memoderasi pengaruh stres pekerjaan terhadap perilaku inovatif – karyawan proaktif lebih tahan tekanan dan tetap berinovasi jika organisasi mendukung (J. Fan et al., 2022). Dengan kata lain, keberadaan kepribadian proaktif dapat mengubah kekuatan hubungan antara kepemimpinan/dukungan organisasi dan inovasi: misalnya, dukungan organisasi yang sama bisa berdampak lebih besar pada karyawan yang proaktif, atau sebaliknya, karyawan proaktif mungkin tetap berinovasi meski dukungan rendah. Karena itu, memasukkan kepribadian proaktif sebagai moderator dapat memberikan gambaran lebih lengkap tentang dinamika inovasi karyawan.

Industri kreatif memiliki kontribusi signifikan terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) nasional dan memiliki peluang besar untuk terus tumbuh (Kurniawati, 2013). Dengan meningkatkan perilaku inovatif di sektor ini, penelitian ini secara tidak langsung mendukung pertumbuhan ekonomi lokal di Malang dan berkontribusi pada pemulihan serta penguatan ekonomi nasional. Kota Malang menunjukkan potensi yang sangat besar dalam pengembangan industri kreatif. Hal ini tercermin dari tingkat daya saing yang tinggi yang dimiliki oleh produk-produk industri kreatifnya (Bimantara et al., 2021). Kota ini diberkahi dengan sumber daya manusia yang melimpah, yang memiliki ide-ide kreatif yang inovatif, menjadikan mereka aset kunci bagi pengembangan masyarakat dan sektor ini. Data menunjukkan adanya peningkatan jumlah pelaku industri kreatif di setiap subsektor di Malang. Contoh konkret dari keberagaman dan vitalitas industri kreatif di Malang meliputi kerajinan keramik, produk kuliner seperti keripik tempe, industri fashion, dan keberadaan band musik lokal yang aktif (Bimantara et al., 2021).

Gambar 1.1

Jumlah Pelaku Ekonomi Kreatif Kota Malang 2023



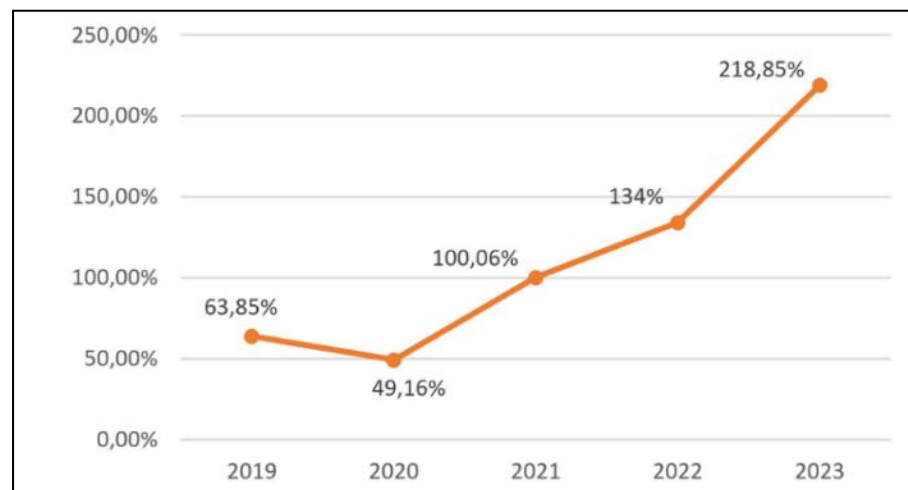
Sumber: Disporapar Kota Malang 2023

Dari 17 (tujuh belas) subsektor Ekonomi Kreatif, di tahun 2023 Dinas Kepemudaan, Olahraga dan Pariwisata Kota Malang telah membina dan 8 (delapan) subsektor yaitu musik, seni rupa, fashion, kuliner, fotografi, televisi dan radio, kriya dan seni pertunjukan. Subsektor terbanyak adalah kuliner dengan jumlah pelaku ekonomi kreatif sebanyak 866 pelaku. Data dan program lokal ini memberi dasar kuat bahwa sektor film/animasi/video, fashion media, dan kuliner di Malang merupakan lingkungan nyata dan relevan untuk diteliti inovasi kerjanya. Contohnya, studio animasi Malang, Roundbox Animation Studio, telah beroperasi sejak 2017 dan berhasil memproduksi berbagai seri dan film animasi bereputasi internasional, seperti *Riko The Series* dan proyek *Netflix* lainnya. Sumber pemerintah melaporkan bahwa Roundbox kini mempekerjakan sekitar 70 karyawan dan meraih omzet tahunan sekitar Rp 5 miliar (<https://malangkota.go.id/>, 2021). Prestasi ini menunjukkan bahwa dukungan infrastruktur dan SDM kreatif Malang cukup kuat untuk bersaing secara global. Di bidang fashion, Malang rutin menggelar event besar seperti *Malang Fashion Week* yang melibatkan ratusan desainer dan pelaku UMKM mode, menunjukkan gairah dan kontribusi subsektor fesyen terhadap ekonomi lokal (malangposcomedia.id, 2023). Pada tahun 2025 juga

Kota Malang resmi ditetapkan sebagai Kota Kreatif UNESCO (UNESCO Creative City) di bidang Media Arts, berdasarkan pengumuman Direktur Jenderal UNESCO, Audrey Azoulay pada peringatan *World Cities Day* 2025 di markas besar UNESCO. Penetapan ini menandai langkah penting bagi Kota Malang di kancah global. (<https://malangkota.go.id/>, 2021)

Wali Kota Malang bahkan menyatakan bahwa ekonomi kreatif mendukung pertumbuhan PDRB kota, dengan ekonomi Malang masih tumbuh di kisaran 3,83-4% selama pandemi Covid-19 berkat sektor-sektor kreatif (<https://malangkota.go.id/>, 2021). Berdasarkan data dari Disporapar Kota Malang (2023), sektor ekonomi kreatif di Kota Malang menunjukkan tren pertumbuhan positif selama lima tahun terakhir. Pertumbuhan tersebut dapat dilihat pada Gambar 1.2, yang memperlihatkan peningkatan jumlah pelaku usaha dan kontribusi ekonomi kreatif terhadap PDRB daerah. Dari grafik tersebut terlihat bahwa pada tahun 2020 sempat terjadi perlambatan akibat pandemi, namun pada tahun 2022 dan 2023 terjadi pemulihan yang cukup signifikan.

Gambar 1.2
Grafik Pertumbuhan Ekonomi Kreatif Di Kota Malang



sumber: Disporapar Kota Malang 2023

Malang bukan hanya lokasi geografis, tetapi juga ekosistem yang berkembang dan terorganisir dengan baik untuk upaya kreatif. Dinamisme yang melekat dan modal kreatif yang ada di Malang menunjukkan bahwa efek

kepemimpinan dan dukungan organisasi terhadap inovasi dapat sangat kuat di sini, karena lingkungan sudah menjadi lahan subur bagi kreativitas. Manajemen yang efektif dapat membuka potensi yang lebih besar dan eksponensial, menjadikan Malang studi kasus yang ideal untuk penelitian ini. Meskipun memiliki potensi yang signifikan, subsektor ekonomi kreatif di Kota Malang menghadapi berbagai permasalahan yang menghambat upaya kreatif dan pertumbuhan mereka (Bimantara et al., 2021). Diantaranya yaitu promosi yang minimal, baik di tingkat local maupun nasional, serta keterbatasan dalam pengembangan produk dikalangan pemilik usaha. Faktor eksternal seperti kenaikan harga bahan bakar yang memengaruhi daya beli konsumen, serta munculnya inovasi pasar baru dan bisnis musiman, juga menambah kompleksitas tantangan yang ada.

Banyak dari tantangan yang teridentifikasi, seperti pengembangan produk yang terbatas dan persaingan dari inovasi pasar baru, secara langsung berkaitan dengan kapasitas dan implementasi inovasi. Ini menyiratkan bahwa mendorong perilaku inovatif, yang didukung oleh kepemimpinan ambidextrous yang efektif dan dukungan organisasi yang kuat, bukan hanya strategi untuk pertumbuhan tetapi mekanisme fundamental untuk mengatasi kerentanan inti ini. Oleh karena itu, inovasi bertindak sebagai solusi penting untuk ketahanan dan keberlanjutan jangka panjang sektor kreatif Malang, memungkinkannya untuk beradaptasi dan mengatasi tantangan yang melekat.

Dalam menghadapi spektrum tantangan yang kompleks ini, pelaku usaha di industri kreatif Malang dituntut untuk terus berinovasi dan menghasilkan ide-ide kreatif untuk menghasilkan output yang kompetitif (Bimantara et al., 2021). Oleh karena itu, kemampuan untuk berinovasi memegang peranan esensial dalam mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing. Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di sektor ini memerlukan sumber daya yang memadai dan keterampilan yang relevan untuk secara konsisten mengembangkan produk inovatif, berani mengambil risiko, dan senantiasa melakukan inovasi.

Hal ini secara langsung menggarisbawahi urgensi model kepemimpinan yang mampu menyeimbangkan eksplorasi ide-ide baru dengan eksploitasi sumber

daya yang ada, serta kebutuhan akan dukungan organisasi yang kuat untuk memfasilitasi dan mendorong seluruh proses inovasi ini.

Lebih lanjut, penelitian ini sangat penting untuk mengisi kesenjangan literatur yang krusial, Sebagian besar penelitian sebelumnya memang menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara *Ambidextrous Leadership* dan perilaku kerja inovatif (Rosing et al., 2011; Zacher & Rosing, 2015; Jalalzai, 2023; Basith et al., 2025). Penelitian sebelumnya lebih banyak dilakukan di sektor manufaktur, sehingga perlu diuji pada industri kreatif di Indonesia, khususnya dengan mempertimbangkan peran karakteristik individu seperti *proactive personality* sebagai faktor moderasi. Dengan kata lain, meskipun arah hubungan telah banyak dikonfirmasi positif, masih terdapat celah penelitian (research gap) pada konteks dan kondisi tertentu yang mungkin memengaruhi kekuatan hubungan tersebut. Adanya inkonsistensi dan kurangnya penelitian yang secara eksplisit menguji peran moderasi *Proactive Personality*, *Ambidextrous Leadership* pada perilaku inovatif, terutama dalam kombinasi dengan kepemimpinan ambidextrous dan dukungan organisasi, menjadikan penelitian ini vital untuk mengisi celah dalam literatur akademik. Oleh karena itu, judul penelitian ini adalah "**Pengaruh *Ambidextrous Leadership* dan *Perceived Organizational Support* Terhadap *Innovation Work Behavior* dengan Dimoderasi oleh *Proactive Personality* pada Industri Kreatif di Kota Malang**"

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah *Ambidextrous Leadership* berpengaruh terhadap *Innovative Work Behavior* pada industri kreatif di Kota Malang?
2. Apakah *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap *Innovative Work Behavior* pada industri kreatif di Kota Malang?
3. Apakah *Proactive Personality* memoderasi hubungan antara *Ambidextrous Leadership* dan *Innovative Work Behavior* pada industri kreatif di Kota Malang?
4. Apakah *Proactive Personality* memoderasi hubungan antara *Perceived Organizational Support* dan *Innovative Work Behavior* pada industri kreatif di Kota Malang?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk menguji dan menganalisis *Ambidextrous Leadership* terhadap *Innovative Work Behavior* pada industri kreatif di Kota Malang.
2. Untuk menguji dan menganalisis *Perceived Organizational Support* terhadap *Innovative Work Behavior* pada industri kreatif di Kota Malang.
3. Untuk menguji dan menganalisis *Proactive Personality* memoderasi hubungan antara *Ambidextrous Leadership* dan *Innovative Work Behavior* pada industri kreatif di Kota Malang.
4. Untuk menguji dan menganalisis *Proactive Personality* memoderasi hubungan antara *Perceived Organizational Support* dan *Innovative Work Behavior* pada industri kreatif di Kota Malang

1.4 Manfaat Penelitian

1) Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait dengan kepemimpinan ambidekstrus, dukungan organisasi, kepribadian proaktif, dan perilaku kerja inovatif. Hasilnya bisa menjadi landasan teoretis bagi penelitian

selanjutnya yang ingin mendalami hubungan antara variabel-variabel tersebut, terutama dalam konteks pendorong inovasi di lingkungan organisasi. Dengan mengintegrasikan peran moderasi, penelitian ini akan memberikan kontribusi signifikan dalam mengembangkan model teoretis yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi perilaku inovatif karyawan.

2) Manfaat Praktis

a. Bagi Penulis

penelitian ini memberikan manfaat sebagai sarana pengembangan wawasan, pemahaman, dan pengalaman akademik terkait konsep *Ambidextrous Leadership*, *perceived organizational support*, *proactive personality*, serta *innovative work behavior* dalam konteks industri kreatif. Penelitian ini juga melatih kemampuan peneliti dalam menyusun kerangka berpikir ilmiah, melakukan pengumpulan serta analisis data kuantitatif, dan menarik kesimpulan berdasarkan temuan empiris.

b. Bagi Perusahaan

penelitian ini memberikan manfaat sebagai bahan masukan dalam mengembangkan strategi kepemimpinan dan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif. Melalui hasil penelitian ini, perusahaan dapat memahami pentingnya penerapan *Ambidextrous Leadership* yang mampu menyeimbangkan orientasi pada eksploitasi maupun eksplorasi untuk mendorong lahirnya inovasi dari karyawan. Selain itu, penelitian ini juga menekankan peran penting *perceived organizational support*, sehingga perusahaan terdorong untuk menciptakan iklim kerja yang suportif, adil, dan menghargai kontribusi karyawan. Dengan dukungan organisasi yang kuat, perusahaan dapat meningkatkan motivasi, keterikatan, serta loyalitas karyawan. Penelitian ini juga menyoroti pentingnya *proactive personality*, sehingga perusahaan dapat merancang sistem rekrutmen, pelatihan, maupun pengembangan karyawan yang mendorong munculnya sifat proaktif.

BAB II

KAJIAN TEORI

2.1 Penelitian Terdahulu

Peneliti telah menemukan penelitian terdahulu yang relevan dan memiliki hubungan dengan variabel independen yang terdiri atas kepemimpinan *Ambidextrous* (X1), dukungan organisasi (X2), variabel moderasi berupa *Proactive Personality*, serta variabel dependen yang diperankan oleh *Innovative work behaviour* (Y). Berikut penelitian terdahulu yang digunakan sebagai gap research dalam pembuatan penelitian:

(Kusumah & Setiawan, 2025) meneliti efek *Ambidextrous Leadership* terhadap IWB dengan mediasi *innovative self-efficacy* dan moderasi psychological resilience serta perceived organizational support. Alat uji yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan SmartPLS pada data 480 responden dari sektor manufaktur dan jasa di Jawa Barat. Kesimpulannya, *Ambidextrous Leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap IWB dan pengaruh tersebut dimediasi *self-efficacy* serta diperkuat oleh *resilience* dan dukungan organisasi.

(Basith et al., 2025) dalam penelitiannya berjudul “Peran Moderasi dan Mediasi Perilaku Inovasi: Hubungan antara Kepemimpinan *Ambidextrous* dan Budaya” bertujuan mengkaji pengaruh kepemimpinan *ambidextrous* terhadap perilaku inovatif yang dimediasi oleh iklim inovasi dan dimoderasi oleh budaya organisasi. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan survei terhadap 167 karyawan di Malang dan dianalisis menggunakan *Partial Least Square (PLS)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan *ambidextrous* memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif, dengan iklim inovasi sebagai mediator. Namun, budaya organisasi tidak berperan sebagai moderator secara signifikan.

(Gerlach et al., 2020) dalam penelitiannya berjudul “*Ambidextrous Leadership and innovation performance: a longitudinal study*” bertujuan mengkaji bagaimana perilaku kepemimpinan *ambidextrous* (membuka dan menutup) mempengaruhi berbagai tahap kinerja inovasi. Penelitian menggunakan pendekatan

kuantitatif dengan data dyadic sebanyak 201 pasang, menggunakan skala 7-poin dan analisis reliabilitas *Cronbach's alpha*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku pemimpin membuka berhubungan positif dengan pembentukan ide, sementara perilaku menutup memperkuat hubungan antara pembentukan ide dengan promosi dan realisasi ide. Secara keseluruhan, kepemimpinan ambidextrous berdampak positif terhadap perilaku kerja inovatif.

Jalalzai (2023) melalui penelitiannya yang berjudul "*Impact of Ambidextrous Leadership on Innovative Work Behavior: Mediating Role of Individual Ambidexterity*" meneliti pengaruh kepemimpinan ambidextrous terhadap perilaku kerja inovatif dengan *ambidexterity* individu sebagai variabel mediasi. Menggunakan metode kuantitatif dan survei terhadap 323 responden yang dianalisis dengan SPSS, penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan *ambidextrous* secara signifikan meningkatkan IWB melalui mediasi *ambidexterity* individu.

Penelitian oleh (Eizel Mauldy Muhammad, Yudi Azis & Mery Citra Sondari, 2025) di sektor BUMN jasa migas (2025) yang menggunakan SEM dengan SmartPLS dari data 150 responden menemukan bahwa *Ambidextrous Leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap dimensi IWB khususnya dalam pembuatan dan promosi ide, meskipun pengaruh terhadap implementasi ide terbatas. Kesimpulan menekankan perlunya strategi kepemimpinan ambidextrous dan lingkungan kerja yang mendukung inovasi secara lebih optimal.

Mahendiren et al. (2024) dalam penelitiannya yang berjudul "*Impact of Ambidextrous Leadership on Innovative Work Behaviour and Employee Performance in the IT Sector*" mengevaluasi pengaruh Opening Leadership Behavior (OLB) dan Closing Leadership Behavior (CLB) terhadap IWB dan kinerja karyawan sektor TI. Penelitian kuantitatif ini dilakukan melalui survei terhadap 371 karyawan dan dianalisis dengan SmartPLS 4.0. Hasil menunjukkan bahwa OLB dan CLB meningkatkan IWB dan kinerja karyawan, dengan IWB sebagai mediator. OLB memberikan pengaruh yang lebih kuat dibanding CLB.

Usman, Ghani, dkk. (2022) dalam penelitiannya berjudul "*Ambidextrous Leadership and Innovative Work Behaviors: Workplace Thriving as a Mediator*"

meneliti peran *Ambidextrous Leadership* terhadap IWB. Menggunakan survei tiga tahap terhadap 201 responden sektor telekomunikasi di Pakistan dan dianalisis dengan SEM (AMOS), penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan ambidextrous meningkatkan IWB.

Ajmal et al. (2024) dalam penelitiannya berjudul “*Unleashing Innovation Through Employee Voice Behavior in the Hotel Industry: The Impact of Ambidextrous Leadership on Innovative Work Behavior*” mengevaluasi pengaruh kepemimpinan ambidextrous terhadap IWB. Dengan pendekatan cross-sectional dan analisis SEM menggunakan SmartPLS, hasilnya menunjukkan antara kepemimpinan ambidextrous dan IWB menunjukkan hubungan yang positif.

Setyawati dan Satiningsih (2020) dalam penelitiannya berjudul “*Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Perilaku Inovatif Karyawan*” meneliti pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap perilaku inovatif karyawan. Penelitian ini bersifat kuantitatif deskriptif menggunakan kuesioner terhadap 65 karyawan tetap dan kontrak serta dianalisis dengan uji t dan regresi linier berganda. Hasilnya menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara persepsi dukungan organisasi dengan perilaku inovatif.

(Al-Taie & Khattak, 2024) meneliti pengaruh Perceived Organizational Support (POS) terhadap Innovative Work Behavior (IWB) dengan memasukkan faktor praktik sumber daya manusia berkomitmen tinggi dan gender. Variabel utama yang diuji adalah POS sebagai variabel X dan IWB sebagai variabel Y. Dengan menggunakan survei karyawan dan analisis structural equation modeling, hasil penelitian menunjukkan bahwa POS berpengaruh positif dan signifikan terhadap IWB. Temuan ini menegaskan bahwa semakin tinggi dukungan yang dirasakan karyawan dari organisasi, semakin besar kecenderungan mereka untuk berperilaku inovatif, dan efek tersebut dapat diperkuat oleh praktik manajemen SDM serta berbeda menurut gender.

(C. Fan et al., 2022) juga mengkaji hubungan antara POS dan IWB dengan melibatkan kebutuhan psikologis dasar sebagai variabel mediasi. Studi ini menggunakan pendekatan time-lagged survey terhadap 481 pegawai riset di China dan dianalisis dengan structural equation modeling. Hasilnya membuktikan bahwa

POS memiliki pengaruh positif terhadap IWB, baik secara langsung maupun melalui mediasi kebutuhan psikologis. Artinya, dukungan organisasi mampu memenuhi kebutuhan psikologis karyawan yang pada gilirannya meningkatkan perilaku inovatif mereka.

(Peng et al., 2023) melakukan penelitian lintas negara di perusahaan layanan informasi Taiwan dan China untuk menguji hubungan POS dengan IWB melalui self-efficacy dan knowledge transfer. Dengan metode survei dan analisis SEM, ditemukan bahwa POS berkontribusi signifikan terhadap peningkatan IWB, baik secara langsung maupun melalui self-efficacy dan knowledge transfer. Hasil penelitian ini menekankan pentingnya dukungan organisasi dalam membangun kepercayaan diri karyawan dan mendorong transfer pengetahuan agar perilaku kerja inovatif dapat tumbuh.

(Jamal et al., 2023) meneliti konteks pendidikan dengan menempatkan POS sebagai variabel X dan IWB sebagai variabel Y, serta mempertimbangkan thriving at work dan burnout sebagai variabel tambahan. Data diperoleh melalui survei tenaga pendidik dan dianalisis menggunakan regresi serta model mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa POS berpengaruh positif terhadap IWB, di mana thriving at work memediasi sebagian hubungan tersebut, sementara burnout justru melemahkan inovasi. Dengan demikian, dukungan organisasi terbukti penting untuk mendorong perilaku inovatif di lingkungan pendidikan.

(Ergun et al., 2025) dalam penelitian terbarunya menguji hubungan POS dengan IWB dengan melibatkan *work engagement* dan *psychological empowerment* sebagai faktor perantara. Menggunakan survei pada karyawan dengan analisis latent class, penelitian ini menyimpulkan bahwa POS menjadi prediktor signifikan dari IWB. Efek positif POS terhadap IWB juga diperkuat ketika karyawan memiliki tingkat keterlibatan kerja dan pemberdayaan psikologis yang tinggi. Temuan ini menegaskan kembali bahwa pada tahun terakhir, dukungan organisasi tetap menjadi faktor kunci dalam mendorong perilaku kerja inovatif.

(Zahoor et al., 2024) mengkaji dampak *ethical leadership* terhadap *voice behavior* dengan moral identity sebagai mediasi dan *proactive personality* sebagai moderasi. Penelitian ini menggunakan data survei *time-lagged* dari 182 responden

yang dianalisis dengan *structural equation modeling*. Hasilnya menunjukkan bahwa *moral identity* memediasi hubungan *ethical leadership* dengan *voice behavior*, baik *promotive* maupun *prohibitive*, sedangkan *proactive personality* memperkuat hubungan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa individu dengan tingkat proaktivitas tinggi lebih terdorong untuk menyuarakan ide-ide baru dalam konteks kepemimpinan etis.

(Ye, 2025) meneliti bagaimana *proactive personality* memoderasi dampak *abusive supervision* terhadap *job performance*. Studi ini melibatkan 305 *supervisor-subordinate dyads* dan menggunakan *hierarchical regression analysis*. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa *proactive personality* mampu memperlemah pengaruh negatif *abusive supervision* terhadap kinerja, melalui mekanisme *job crafting* dan *leisure activity*. Dengan demikian, *proactive personality* berfungsi sebagai sumber daya personal yang dapat membantu individu tetap produktif meskipun menghadapi kepemimpinan yang abusif.

(Lee et al., 2025) meneliti hubungan *authentic leadership* terhadap *organizational sustainability* dengan *knowledge sharing* sebagai mediasi dan *proactive personality* sebagai moderator. Data diperoleh dari 229 karyawan di industri penjualan di Korea Selatan dan dianalisis menggunakan Hayes PROCESS. Hasil penelitian membuktikan bahwa *authentic leadership* meningkatkan *sustainability* melalui *knowledge sharing*, dan pengaruh ini lebih kuat pada individu dengan *proactive personality* tinggi. Artinya, proaktivitas individu memperkuat peran kepemimpinan autentik dalam membangun perilaku berbagi pengetahuan dan keberlanjutan organisasi.

(Maryati & Zhafran, 2025) meneliti pengaruh *entrepreneurial leadership* terhadap *innovative work behavior* dengan *creative self-efficacy* sebagai variabel mediasi dan *proactive personality* sebagai variabel moderasi. Penelitian dilakukan pada 135 karyawan sektor *food and beverage* di Yogyakarta menggunakan metode *Structural Equation Modeling* dengan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *entrepreneurial leadership* berpengaruh positif terhadap *innovative work behavior*, namun *proactive personality* tidak terbukti memoderasi hubungan tersebut.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Nama, Judul Penelitian, Tahun	Variabel	Metode	Kesimpulan
1	Al-Taie & Khattak (2024) – <i>The Impact of Perceived Organizational Support and Human Resources Practices on Innovative Work Behavior: Does Gender Matter?</i>	X: POS, HCHRP; Y: IWB; Z: Gender	Kuantitatif, survei 359 staf akademik di UAE, SEM	POS berhubungan positif dengan IWB. Gender memoderasi hubungan POS– IWB secara signifikan.
2	Kusumah & Setiawan (2025) <i>Ambidextrous Leadership and innovative work behavior: the roles of self-efficacy, resilience, and organizational support</i>	X: <i>Ambidextrous Leadership</i> ; Y: IWB; M: Innovative Self-Efficacy; Z: Psychological Resilience, POS	SEM (SmartPLS), 480 responden sektor manufaktur & jasa di Jawa Barat	<i>Ambidextrous Leadership</i> berpengaruh positif terhadap IWB, dimediasi self-efficacy dan diperkuat resilience & dukungan organisasi.
3	Basith et al. (2025) – Peran Moderasi dan Mediasi Perilaku Inovasi: Hubungan antara Kepemimpinan Ambidextrous dan Budaya	X: <i>Ambidextrous Leadership</i> ; Y: IWB;	Kuantitatif, survei 167 karyawan di Malang, PLS	<i>Ambidextrous Leadership</i> berpengaruh signifikan terhadap IWB melalui iklim inovasi; budaya organisasi tidak memoderasi secara signifikan.

		M: Iklim Inovasi; Z: Budaya Organisasi		
4	Gerlach et al. (2020) – <i>Ambidextrous Leadership and Innovation Performance: A Longitudinal Study</i>	X: Ambidextrous Leadership Y: Innovation Performance/IWB	Kuantitatif, data dyadic 201 pasangan, analisis reliabilitas Cronbach's alpha	Perilaku membuka berhubungan positif dengan pembentukan ide; perilaku menutup memperkuat promosi & realisasi ide.
5	Jalalzai (2023) – <i>Impact of Ambidextrous Leadership on Innovative Work Behavior: Mediating Role of Individual Ambidexterity</i>	X: Ambidextrous Leadership; Y: IWB; M: Individual Ambidexterity	Kuantitatif, survei 323 responden, SPSS	Ambidextrous Leadership meningkatkan IWB melalui mediasi ambidexterity individu.
7	Mahendiren et al. (2024) – <i>Impact of Ambidextrous Leadership on IWB and Employee Performance in the IT Sector</i>	X: Ambidextrous Leadership; Y: IWB, Kinerja; M: IWB	Kuantitatif, survei 371 karyawan, SmartPLS 4.0	OLB dan CLB meningkatkan IWB & kinerja; IWB memediasi hubungan tersebut.
8	Usman, Ghani et al. (2022) – <i>Ambidextrous Leadership and Innovative Work Behaviors: Workplace Thriving as a Mediator</i>	X: Ambidextrous Leadership; Y: IWB;	Kuantitatif, survei tiga tahap 201 responden, SEM (AMOS)	Ambidextrous Leadership meningkatkan IWB melalui thriving di tempat kerja.

		M: Workplace Thriving		
9	Ajmal et al. (2024) – <i>Unleashing Innovation Through Employee Voice Behavior in the Hotel Industry</i>	X: Ambidextrous Leadership; Y: IWB	Cross-sectional, SEM (SmartPLS)	Ambidextrous Leadership berhubungan positif dengan IWB.
10	Setyawati & Satiningsih (2020) – <i>Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Perilaku Inovatif Karyawan</i>	X: POS; Y: IWB	Kuantitatif deskriptif, 65 karyawan, uji t & regresi berganda	POS berpengaruh positif signifikan terhadap IWB.
11	C. Fan et al. (2022) <i>The impact of perceived organizational support and human resources practices on innovative work behavior: does gender matter?</i>	X: POS; Y: IWB; M: Kebutuhan Psikologis Dasar	Time-lagged survey 481 pegawai riset di China, SEM	POS berpengaruh positif terhadap IWB melalui pemenuhan kebutuhan psikologis.
12	Peng et al. (2023) <i>The impact of perceived organizational support on employees' knowledge transfer and innovative behavior: comparisons between Taiwan and mainland China</i>	X: POS; Y: IWB; M: Self-Efficacy, Knowledge Transfer	Survei lintas negara (Taiwan–China), SEM	POS meningkatkan IWB secara langsung dan tidak langsung melalui self-efficacy & knowledge transfer.

13	Jamal et al. (2023) <i>Impact of Perceived Organizational Support on Innovative Work Behavior and Burn out in Teachers: Thriving at Work as the Mediator</i>	X: POS; Y: IWB; M: Thriving at Work; Z: Burnout	Survei tenaga pendidik, regresi & mediasi	POS berpengaruh positif terhadap IWB; thriving memediasi sebagian hubungan, burnout melemahkan inovasi.
14	Ergun et al. (2025) <i>Exploring the Roles of Work Engagement, Psychological Empowerment, and Perceived Organizational Support in Innovative Work Behavior: A Latent Class Analysis for Sustainable Organizational Practices</i>	X: POS; Y: IWB; M: Work Engagement, Psychological Empowerment	Survei karyawan, analisis latent class	POS menjadi prediktor signifikan IWB, diperkuat oleh keterlibatan kerja & pemberdayaan psikologis tinggi.
15	Zahoor et al. (2024) <i>Understanding the impact of ethical leadership on followers' voice: mediation of moral identity and moderation of proactive personality</i>	X: Ethical Leadership; Y: Voice Behavior; M: Moral Identity; Z: Proactive Personality	Survei time-lagged 182 responden, SEM	Moral identity memediasi hubungan kepemimpinan etis–voice behavior; proactive personality memperkuat hubungan.
16	Ye (2025) <i>How proactive personality moderates the impact of abusive supervision on job performance:</i>	X: Abusive Supervision; Y: Job Performance;	305 supervisor–subordinate dyads, hierarchical regression	Proactive personality memperlemah pengaruh negatif abusive supervision terhadap kinerja melalui job crafting.

	<i>explanations from the conservation of resources theory</i>	Z: Proactive Personality		
17	Lee et al. (2025) <i>Authentic leadership and organizational sustainability: the moderated mediation of knowledge sharing and proactive personality</i>	X: Authentic Leadership; Y: Organizational Sustainability; M: Knowledge Sharing; Z: Proactive Personality	Survei 229 karyawan Korea Selatan, Hayes PROCESS	Proactive personality memperkuat pengaruh authentic leadership terhadap sustainability melalui knowledge sharing.
18	Maryati & Zhafran (2025) <i>Entrepreneurial Leadership terhadap Innovative Work Behavior dengan Creative Self-Efficacy sebagai mediasi dan Proactive Personality sebagai moderasi</i>	X: Entrepreneurial Leadership; Y: IWB; M: Creative Self-Efficacy; Z: Proactive Personality	SEM (SmartPLS), 135 karyawan F&B Yogyakarta	Entrepreneurial Leadership berpengaruh positif terhadap IWB; proactive personality tidak memoderasi hubungan tersebut.

Sumber: dibuat oleh peneliti, (2025)

Tabel 2.2
Persamaan dan Perbedaan penelitian

Persamaan	Perbedaan
Penelitian ini memiliki kesamaan dengan berbagai penelitian terdahulu yang menggunakan variabel <i>ambidextrous leadership</i> , <i>perceived organizational support</i> , sebagai faktor yang memengaruhi <i>innovative work behavior</i> . Penelitian ini juga mempunyai kesamaan karena menggunakan pendekatan <i>Partial Least Squares-Structural Equation Modeling</i> (PLS-SEM) yang dinilai lebih tepat untuk menguji model dengan variabel moderasi dan jumlah konstruk yang kompleks.	Sebagian besar penelitian terdahulu hanya meneliti satu variabel independen seperti <i>ambidextrous leadership</i> atau <i>perceived organizational support</i> secara terpisah, sedangkan penelitian ini menggabungkan keduanya dalam satu model konseptual untuk melihat pengaruh simultan terhadap <i>innovative work behavior</i> . Selain itu, variabel <i>proactive personality</i> (M) dalam penelitian ini berperan sebagai variabel moderasi, sedangkan pada penelitian-penelitian sebelumnya tidak dimasukkan dalam model. Perbedaan lainnya terletak pada konteks penelitian, di mana sebagian besar studi terdahulu dilakukan di luar negeri atau di sektor pendidikan dan manufaktur, sementara penelitian ini difokuskan pada industri kreatif di Kota Malang, yang memiliki karakteristik lingkungan kerja yang fleksibel dan inovatif.

Sumber: dibuat oleh peneliti, (2025)

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 Grand Teori

Penelitian ini menggunakan pendekatan Resource-Based View (RBV) yang dipelopori oleh Barney (1991) menegaskan bahwa keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi organisasi, berasal dari kepemilikan dan pengelolaan sumber daya strategis yang memenuhi kriteria VRIN (*Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable*). Dalam konteks penelitian ini, kepemimpinan *ambidextrous* diidentifikasi sebagai kapabilitas manajerial yang unik (I), dukungan organisasi (POS) adalah sumber daya berharga (V) yang memperkuat motivasi timbal balik, dan kepribadian proaktif karyawan merupakan aset individu yang langka (R) dan sulit digantikan (N) yang secara kolektif mendorong perilaku inovatif

(IWB). Dengan demikian, RBV memberikan kerangka kerja untuk memahami bagaimana integrasi faktor kepemimpinan, dukungan struktural, dan karakter individu ini diubah menjadi keunggulan bersaing melalui inovasi.

Selain RBV, penelitian ini diperkuat oleh dua teori pendukung yang menjelaskan mekanisme hubungan antar variabel: *Social Exchange Theory* (SET) (Blau, 1964) menjelaskan bahwa POS menciptakan hubungan timbal balik (pertukaran sosial) di mana dukungan organisasi akan dibalas oleh karyawan dengan kontribusi positif yang berharga, seperti IWB. Sementara itu, *Conservation of Resources Theory* (COR) (Hobfoll, 1989) berpendapat bahwa sumber daya yang disediakan organisasi (misalnya, kepemimpinan ambidextrous dan POS) berfungsi sebagai "penyangga," mengurangi job strain dan membebaskan energi serta motivasi karyawan, sehingga mereka memiliki sumber daya psikologis yang cukup untuk terlibat dalam upaya yang menantang dan memakan sumber daya seperti inovasi.

2.2.2 Innovative Work Behaviour

2.2.2.1 Definisi *Innovative Work Behavior*

Inovasi perilaku kerja didefinisikan sebagai perilaku karyawan yang bertujuan menghasilkan dan menerapkan ide-ide baru yang bermanfaat dalam konteks pekerjaan mereka. Farr dan Ford (1990) mendefinisikan IWB sebagai perilaku individu yang berusaha menginisiasi dan secara sengaja memperkenalkan (dalam peran kerja, kelompok, atau organisasi) ide, proses, produk, atau prosedur baru dan berguna (De Jong & Den Hartog, 2010).

Menurut (Janssen, 2000b) turut mendefinisikan IWB sebagai penciptaan, pengenalan, dan penerapan gagasan baru untuk meningkatkan kinerja individu, kelompok, atau organisasi. Penting untuk dicatat bahwa IWB seringkali dianggap sebagai perilaku opsional dan diskresioner yang tidak selalu tercantum dalam deskripsi pekerjaan formal, namun memberikan manfaat signifikan bagi organisasi secara keseluruhan.

Perilaku Kerja Inovatif (*Innovative Work Behavior* atau IWB) merupakan kontribusi berharga yang diberikan karyawan, tergolong sebagai perilaku prososial—tindakan sosial yang konstruktif dan positif. IWB memiliki kemampuan

untuk mentransformasi lingkungan kerja formal, menjadikannya lebih santai, kooperatif, serta mengurangi ketegangan di antara pegawai. Transformasi ini pada akhirnya menciptakan kondisi yang ideal untuk meningkatkan produktivitas, yang berdampak langsung pada peningkatan efektivitas dan efisiensi organisasi secara keseluruhan (Supriyanto, 2019).

2.2.2.2 Indikator Innovative Work Behavior

(Janssen, 2000; De Jong & Den Hartog, 2010) mengidentifikasi empat dimensi utama dalam perilaku kerja inovatif (*Innovative Work Behavior* - IWB). Empat dimensi ini menggambarkan tahapan berbeda dalam proses inovasi yang dilakukan oleh seorang individu di tempat kerja. Penting untuk dicatat bahwa meskipun mereka mengidentifikasi empat dimensi, penelitian mereka juga menunjukkan bahwa bukti untuk perbedaan yang jelas antar dimensi ini kadang lemah, menyarankan IWB bisa jadi bersifat satu dimensi secara keseluruhan. Namun, secara konseptual, keempat dimensi ini sangat berguna untuk memahami inovasi individu:

1. *Idea Generation*

Menggambarkan proses awal di mana individu mulai mengidentifikasi peluang dan menghasilkan ide-ide baru yang bermanfaat untuk menyelesaikan masalah atau memperbaiki cara kerja yang sudah ada. Pada tahap ini, individu menggunakan kemampuan berpikir kreatif dan reflektif untuk menemukan alternatif solusi yang lebih efektif. Misalnya, seorang karyawan mungkin berusaha merancang metode baru dalam meningkatkan efisiensi kerja atau menemukan strategi komunikasi yang lebih baik dalam tim.

2. *Idea Promotion*

Setelah peluang atau masalah teridentifikasi, selanjutnya yaitu proses di mana individu berupaya memperkenalkan dan mengkomunikasikan ide-ide tersebut kepada pihak lain di organisasi, baik kepada rekan kerja maupun atasan, dengan tujuan memperoleh dukungan dan sumber daya untuk mewujudkan ide tersebut. Tahap ini menekankan kemampuan

individu dalam bernegosiasi, membangun jaringan, serta memengaruhi orang lain agar menerima dan mendukung gagasan baru.

3. *Idea realization*

Dimensi ini mencakup upaya individu untuk mempromosikan, menjual, dan mendapatkan dukungan untuk ide-ide baru mereka di dalam organisasi. Ini melibatkan meyakinkan orang lain tentang potensi dan nilai ide, mengatasi resistensi, mengumpulkan sumber daya (misalnya, dana, personel, waktu), dan membangun koalisi. Tahap ini krusial karena ide, seberapa pun bagus, tidak akan berkembang tanpa dukungan yang memadai.

4. Implementasi Ide (*Idea Implementation*)

Dimensi terakhir ini berpusat pada tindakan nyata untuk mengubah ide-ide yang telah diperjuangkan menjadi kenyataan. Ini melibatkan perencanaan, pengembangan prototipe, pengujian, modifikasi, dan akhirnya penerapan ide ke dalam praktik. Tahap ini menuntut kemampuan eksekusi, penyelesaian masalah, dan adaptasi untuk memastikan bahwa ide tersebut berhasil diterapkan dan memberikan dampak yang diinginkan.

2.2.2.3 Faktor faktor yang memengaruhi *Innovative Work Behaviour*

Menurut (Siregar et al., 2019) Faktor-faktor yang mempengaruhi inovasi tersebut berasal dari dalam diri karyawan (faktor internal) maupun dari lingkungan organisasi (faktor eksternal) yaitu:

1) Faktor Internal

a. Motivasi

Motivasi intrinsik merupakan pendorong terkuat untuk inovasi. Karyawan termotivasi secara intrinsik ketika mereka melakukan pekerjaan karena minat pribadi, kepuasan dari proses kreatif itu sendiri, keinginan berekspresi, atau tantangan intelektual yang ditawarkan pekerjaan tersebut. Dalam industri kreatif, hasrat pribadi ini lebih dominan daripada imbalan eksternal semata.

b. Keterampilan (Kompetensi)

Inovasi memerlukan lebih dari sekadar niat; dibutuhkan kemampuan teknis, pengetahuan domain spesifik, dan keterampilan kognitif yang memadai. Kompetensi ini juga meluas ke keterampilan non-teknis seperti kemampuan pemecahan masalah (kognitif), kolaborasi, dan komunikasi efektif untuk mempromosikan dan merealisasikan ide.

c. Nilai Personal

Nilai-nilai yang dipegang teguh oleh individu membentuk orientasi mereka terhadap risiko dan perubahan. Karyawan yang mengutamakan nilai "self-enhancement" (seperti pencapaian dan kekuasaan) cenderung lebih proaktif dalam berinovasi karena inovasi dilihat sebagai jalur untuk kemajuan pribadi. Sebaliknya, karyawan yang berorientasi pada konservasi (stabilitas, tradisi) atau self-transcendence (harmoni sosial, kepedulian) mungkin menunjukkan tingkat inovasi yang lebih rendah karena fokus mereka bukan pada perubahan yang revolusioner.

2) Faktor Eksternal

a. Budaya Organisasi

Budaya yang mendukung inovasi harus bersifat terbuka (mendorong *openness to risk*), toleran terhadap kegagalan, dan menghargai ide-ide baru. Budaya ini menyediakan "keamanan psikologis" (*psychological safety*) yang esensial, sehingga karyawan berani berbagi dan mencoba ide tanpa takut dikritik atau dihukum.

b. Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan pemimpin yang inspiratif akan memacu inovasi dengan menantang asumsi lama, mendorong pemikiran intelektual (*intellectual stimulation*), bertindak sebagai mentor, dan memberikan dukungan emosional saat karyawan mempromosikan dan mengimplementasikan ide.

c. Struktur Tim

Inovasi seringkali merupakan hasil kerja tim. Konfigurasi dan dinamika tim sangat memengaruhi inovasi, termasuk adanya keanekaragaman kognitif (*cognitive diversity*) dan iklim kerja tim yang suportif. Keragaman latar belakang dan pandangan dalam tim dapat memicu diskusi yang lebih kaya dan ide yang lebih unik.

d. Teknologi

Ketersediaan dan adopsi teknologi terkini berfungsi sebagai enabler (pendukung) utama. Alat seperti perangkat lunak desain canggih, platform kolaborasi online (misalnya *cloud-based collaboration*), dan pemanfaatan kecerdasan buatan (AI) memberi karyawan sarana baru dan efisien untuk merumuskan, menguji, dan memvisualisasikan ide inovatif mereka.

e. Lingkungan Kerja

Kondisi fisik dan sosial di tempat kerja harus dirancang untuk mendukung aktivitas kreatif. Aspek fisik meliputi tata letak kantor yang memfasilitasi interaksi spontan, serta ketersediaan ruang untuk konsentrasi dan relaksasi. Aspek sosial mencakup hubungan yang baik antar rekan kerja dan dukungan yang jelas dari manajemen

2.2.2.4 Innovative Work Behaviour dalam Perspektif Islam

Pada dasarnya, perilaku inovatif dapat dikembangkan jika seseorang memandang inovasi sebagai sebuah proses yang dapat dikelola. Menariknya, ajaran Islam sangat menganjurkan perilaku inovatif dalam setiap aspek kehidupan dan pekerjaan, dengan pengecualian yang jelas pada ranah akidah atau keyakinan fundamental, yang wajib mengikuti syariat dan sunnah Rasulullah SAW. Anjuran ini menunjukkan bahwa agama Islam mendorong umatnya untuk memiliki kompetensi perubahan secara masif melalui kreativitas dan inovasi, menginspirasi baik individu maupun kelompok masyarakat untuk secara aktif berpartisipasi dalam menciptakan perubahan yang positif, sebagaimana firman Allah pada surat Ar-Ra'd ayat 11 sebagai berikut:

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ

Artinya: *"Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri."*

Ayat ini sangat relevan dengan IWB karena menekankan prinsip inisiatif proaktif dan tanggung jawab personal. Keadaan yang lebih baik (misalnya, peningkatan efektivitas dan efisiensi organisasi) tidak akan tercapai tanpa adanya upaya sadar dari individu (karyawan) untuk melakukan perubahan dan perbaikan. Hal ini mencerminkan tahap idea generation dan idea realization dalam IWB, di mana karyawan harus secara aktif mengidentifikasi peluang untuk maju dan bertindak atas ide tersebut.

Menurut Tafsir Al-Mishbah (M. Quraish Shihab), Ayat ini menunjukkan bahwa perubahan sosial dan kemajuan suatu bangsa bergantung pada kemauan dan usaha manusia sendiri. Allah tidak akan mengubah keadaan baik menjadi buruk, atau sebaliknya, tanpa perubahan dari dalam diri manusia baik dari sisi pola pikir, perilaku, maupun moral. Makna inovatifnya adalah Islam menekankan pentingnya inisiatif perubahan dan pembaharuan bahwa kemajuan dan inovasi hanya lahir dari keinginan manusia untuk memperbaiki diri dan lingkungannya.

Melihat perkembangan perusahaan dengan cara melihat perilaku kerja inovatif dan kemampuan hasil yang didapatkan dapat dijadikan tolak ukur dan evaluasi untuk memperbaiki kualitas perusahaan. Untuk menciptakan perilaku kerja inovatif dapat dilihat dari hadis yang diriwayatkan oleh HR Thabrani sebagai berikut:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتْقِنَهُ

Artinya: *"Sesungguhnya Allah mencintai, apabila salah seorang di antara kalian bekerja, hendaklah ia melakukannya dengan itqān (profesional, serius, atau sebaik-baiknya)." (HR. Al-Baihaqi dalam Syu'abul Iman, No. 5312)*

Kata kunci dalam Hadis ini adalah Itqān, yang berarti melakukan pekerjaan dengan sempurna, profesional, teliti, dan memiliki mutu tinggi. IWB bertujuan untuk menghasilkan ide atau solusi baru yang lebih baik dari yang sudah ada, sehingga meningkatkan kualitas kinerja. Jika karyawan hanya melakukan pekerjaan secara rutin tanpa itqān, tidak akan ada ruang untuk inovasi.

Para ulama menjelaskan bahwa itqān tidak hanya berlaku untuk ibadah, tetapi juga untuk segala bentuk pekerjaan duniawi, termasuk pekerjaan profesional. Hal ini mencakup semua tahapan pekerjaan: perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Dalam konteks modern, itqān dapat diinterpretasikan sebagai komitmen terhadap kualitas, keunggulan, dan efisiensi, yang merupakan hasil langsung dari perilaku inovatif yang berhasil

2.2.3 *Ambidextrous Leadership*

2.2.3.1 *Defnisi Ambidextrous Leadership*

Kepemimpinan ambidextrous berasal dari konsep ambidexterity organisasi dalam manajemen strategik (O'Reilly & Tushman, 2013) yang menekankan pentingnya menyeimbangkan eksploitasi (mengoptimalkan kompetensi saat ini) dan eksplorasi (mengeksplorasi peluang baru). Teori *Ambidextrous Leadership* (Zacher & Rosing, 2015; Rosing et al., 2011) menyatakan bahwa pemimpin perlu mengintegrasikan dua tipe perilaku yang kelihatannya bertolak belakang, yaitu *opening leadership behavior* (untuk mendorong eksplorasi) dan *closing leadership behavior* (untuk menguatkan eksploitasi). Pendekatan dinamis ini memastikan pemimpin dapat menyesuaikan gaya dengan tuntutan tugas sehingga tercipta keseimbangan dinamis dalam organisasi (Zacher et al., 2016)

Secara operasional, kepemimpinan ambidextrous didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin untuk memfasilitasi perilaku eksplorasi dan eksploitasi bawahan secara simultan. (Zacher et al., 2016) mendefinisikan *ambidextrous leadership* sebagai “kemampuan untuk memfasilitasi baik perilaku eksplorasi maupun eksploitasi pada bawahan dengan meningkatkan atau mengurangi variansi perilaku mereka dan secara fleksibel beralih di antara kedua perilaku tersebut”. Definisi ini menegaskan bahwa AL secara aktif mendukung penciptaan ide-ide baru sekaligus memastikan ide-ide tersebut diimplementasikan efisien.

Pendekatan dinamis ini memungkinkan pemimpin untuk menyesuaikan gaya mereka dengan tuntutan tugas yang berbeda, sehingga menciptakan keseimbangan yang dinamis dalam organisasi. (Kafetzopoulos, 2021) juga mengemukakan bahwa pemimpin ambidextrous mampu beradaptasi dengan tuntutan lingkungan yang

dinamis, menciptakan kondisi yang mendukung inovasi dan kreativitas di dalam organisasi.

2.2.3.2 Indikator *Ambidextrous Leadership*

Menurut (Zacher et al., 2016) Kepemimpinan ambidextrous diukur melalui dua dimensi utama yang saling melengkapi, yaitu:

1. Perilaku Pemimpin Yang Terbuka (*opening leadership behavior*)

Perilaku kepemimpinan terbuka (*opening leader behavior*) adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada peningkatan variasi perilaku bawahan dengan cara mendorong mereka untuk melakukan hal-hal baru, bereksperimen, serta mencoba pendekatan yang berbeda dalam menyelesaikan pekerjaan. Pemimpin dengan perilaku terbuka memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berpikir dan bertindak secara otonom, mendukung keberanian mereka dalam mengambil risiko, serta memberikan ruang untuk menantang situasi yang ada saat ini demi terciptanya ide-ide inovatif.

a. Mendorong Eksperimen

Pemimpin memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mencoba pendekatan baru, bereksperimen dengan ide-ide, serta tidak takut gagal dalam proses pembelajaran.

b. Memberikan Otonomi

Pemimpin memberi ruang kepada bawahan untuk berpikir dan bertindak secara mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga tercipta kreativitas.

c. Mendukung Pengambilan Risiko

Pemimpin mendorong bawahan untuk berani mengambil risiko yang terukur dalam rangka menemukan ide-ide baru yang lebih efektif.

d. Menghargai Ide dan Gagasan Baru

Pemimpin terbuka terhadap berbagai masukan, ide, maupun pendekatan yang berbeda dari bawahannya, serta memberikan apresiasi atas kreativitas mereka.

e. Memberikan Umpan Balik Konstruktif

Pemimpin tidak hanya mengontrol, tetapi juga memberikan umpan balik yang bersifat membangun, agar ide baru yang muncul bisa lebih terarah.

2. Perilaku Pemimpin Yang Tertutup (*closing leadership behavior*)

Perilaku kepemimpinan penutupan merupakan perilaku pemimpin yang bertujuan untuk mengurangi variasi perilaku bawahan dengan cara melakukan tindakan korektif, memberikan pedoman yang spesifik, serta memantau pencapaian tujuan.

a. Menetapkan dan Menegakkan Aturan serta Prosedur Kerja, Pemimpin menekankan pentingnya bekerja sesuai dengan kebijakan, SOP (Standard Operating Procedure), dan pedoman organisasi. Hal ini bertujuan untuk mengurangi ketidakpastian serta memastikan semua anggota tim bekerja dengan standar yang sama.

b. Mengawasi dan Mengontrol Pelaksanaan Tugas

Pemimpin secara aktif melakukan monitoring terhadap pekerjaan bawahan untuk memastikan tidak ada penyimpangan dari target atau prosedur. Pengawasan ini juga membantu mendeteksi kesalahan sejak dini agar bisa segera diperbaiki.

c. Memberikan Arah dan Instruksi yang Jelas

Pemimpin memastikan bahwa setiap bawahan memahami dengan baik apa yang harus dilakukan, kapan harus diselesaikan, dan bagaimana cara melakukannya. Instruksi yang detail dapat meminimalisasi kebingungan atau interpretasi yang salah.

d. Menekankan Kepatuhan terhadap Standar Kinerja dan Kualitas

Pemimpin mengharuskan bawahan memenuhi standar tertentu, baik dari segi kuantitas maupun kualitas output. Hal ini penting untuk menjaga konsistensi produk atau layanan yang diberikan organisasi.

- e. Memberikan Koreksi terhadap Penyimpangan Menekankan Kepatuhan terhadap Standar Kinerja dan Kualitas

Pemimpin mengharuskan bawahan memenuhi standar tertentu, baik dari segi kuantitas maupun kualitas output. Hal ini penting untuk menjaga konsistensi produk atau layanan yang diberikan organisasi.

- f. Mendorong Efisiensi dalam Pekerjaan

Pemimpin mengarahkan bawahan agar dapat menyelesaikan pekerjaan secara efektif dengan meminimalisasi pemborosan waktu, tenaga, maupun sumber daya. Efisiensi dipandang sebagai salah satu kunci keberhasilan organisasi.

- g. Menjaga Konsistensi Hasil Kerja

Pemimpin memastikan bahwa hasil kerja bawahan tidak hanya sekali dua kali baik, tetapi secara terus-menerus sesuai standar. Konsistensi ini membuat organisasi dapat mempertahankan kepercayaan pelanggan maupun kualitas internal.

2.2.3.3 *Ambidextrous Leadership* dalam Perspektif Islam

Konsep *Ambidextrous Leadership* (kepemimpinan ambidextrous) yang menekankan keseimbangan antara perilaku kepemimpinan terbuka (opening leader behavior) dan kepemimpinan tertutup (closing leader behavior) dapat dihubungkan dengan nilai-nilai kepemimpinan dalam Islam. Dalam Islam, kepemimpinan bukan hanya tentang mengarahkan dan mengendalikan, tetapi juga mengandung dimensi amanah, tanggung jawab, keadilan, dan upaya untuk membawa perubahan ke arah yang lebih baik.

Pertama, perilaku kepemimpinan terbuka sejalan dengan prinsip Islam dalam mendorong musyawarah (syura), kebebasan berpikir, dan inovasi. Al-Qur'an menekankan pentingnya musyawarah dalam pengambilan keputusan, sebagaimana termaktub dalam QS. Ali 'Imrān [3]:159:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ

Artinya: *“Maka berkat rahmat Allah engkau (Muhammad) berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya engkau bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauh dari sekelilingmu. Maka maafkanlah mereka, mohonkan ampun untuk mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu.”*

Islam mendorong pemimpin untuk terbuka terhadap masukan dan ide-ide baru dari anggota. Nabi Muhammad SAW selalu melibatkan sahabat dalam keputusan strategis, seperti strategi Perang Khandaq. Ini selaras dengan perilaku eksploratif dalam ambidextrous leadership. Ayat ini menekankan pentingnya syura (musyawarah) dalam pengambilan keputusan. Menurut Quraish Shihab dalam *Tafsir Al-Mishbah*, ayat QS. Ali ‘Imrān 3:159.

Menurut Quraish Shihab, ayat ini turun setelah Perang Uhud, di mana sebagian sahabat mengalami kekalahan karena sebagian pasukan pemanah meninggalkan posnya. Meskipun mereka bersalah, Rasulullah ﷺ tidak memarahi atau menghukum mereka secara keras, melainkan menunjukkan sikap empati, kasih sayang, dan keterbukaan. Hal ini menjadi pelajaran kepemimpinan dan manajemen manusia yang sangat dalam, bagaimana seorang pemimpin seharusnya memperlakukan bawahannya setelah kesalahan terjadi

2.2.4 Perceived Organization Support

2.2.4.1 Definisi Perceived Organization Support

Dukungan organisasi, khususnya dalam bentuk *Perceived Organizational Support* (POS), merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi perilaku karyawan dan kapasitas inovasi dalam suatu organisasi. *Perceived Organizational Support* (POS) didefinisikan sebagai persepsi karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka, peduli terhadap kesejahteraan mereka, dan mempertimbangkan kebutuhan mereka secara menyeluruh. Inti dari konsep ini adalah rasa hormat dan perhatian yang dirasakan karyawan dari organisasi. Konsep POS berakar pada teori dukungan organisasi (Eisenberger et al., 2001).

Organizational Support Theory yang dikembangkan oleh (Rhoades & Eisenberger, 2002). Teori ini menyatakan bahwa karyawan membentuk persepsi umum tentang sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli

terhadap kesejahteraan mereka, hal ini dilakukan untuk memenuhi kebutuhan sosio-emosional dan menilai manfaat dari peningkatan upaya kerja. Menurut (Cha et al., 2022) *Perceived Organizational Support* merupakan keadaan di mana organisasi memuaskan kebutuhan karyawan, menghargai kontribusi mereka, serta mempertimbangkan kepentingan dan keinginan mereka.

Berdasarkan berbagai definisi dan kajian teori, dapat disimpulkan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) adalah persepsi umum karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka, peduli terhadap kesejahteraan mereka, serta memperhatikan kebutuhan dan kepentingan mereka secara adil dan konsisten. POS berakar pada *Organizational Support Theory* yang menekankan pentingnya hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi, di mana dukungan yang diberikan organisasi akan dibalas dengan sikap positif, loyalitas, serta peningkatan kinerja. Dengan demikian, POS tidak hanya berfungsi sebagai bentuk perhatian organisasi terhadap karyawan, tetapi juga sebagai faktor strategis yang dapat mendorong kepuasan kerja, komitmen, dan perilaku inovatif dalam organisasi.

2.2.4.2 Indikator *Perceived Organization Support*

Menurut (Rhoades & Eisenberger, 2002) terdapat sejumlah indikator yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat *perceived organizational support* (POS) dalam suatu organisasi, di antaranya:

1. Pengakuan terhadap kontribusi karyawan
Organisasi dianggap memberikan dukungan apabila menghargai peran serta kontribusi yang diberikan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.
2. Apresiasi terhadap usaha lebih karyawan
Ketika karyawan melakukan pekerjaan melebihi kewajiban yang ditentukan, organisasi yang suportif akan memberikan pengakuan atau imbalan yang setimpal sebagai bentuk penghargaan.
3. Tanggapan terhadap keluhan karyawan

Organisasi yang mendukung karyawan akan terbuka terhadap keluhan atau saran yang diberikan, serta menunjukkan kepedulian dalam menindaklanjutinya.

4. Perhatian terhadap kesejahteraan karyawan

Salah satu bentuk dukungan organisasi adalah dengan memperhatikan aspek kesejahteraan fisik dan psikologis karyawan selama menjalankan tugas.

5. Umpan balik terhadap kinerja yang kurang optimal

Organisasi perlu memberikan umpan balik atau teguran yang membangun bila kinerja karyawan tidak sesuai harapan, agar dapat memperbaiki performanya.

6. Perhatian terhadap kepuasan kerja

Organisasi juga menunjukkan dukungan melalui upaya memahami dan meningkatkan tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan yang dijalankan.

7. Pemberian dukungan nyata

Bentuk perhatian nyata dari organisasi kepada karyawan terlihat melalui berbagai bentuk dukungan moral maupun instrumental selama bekerja.

8. Kebanggaan atas pencapaian karyawan

Organisasi menunjukkan penghargaan dengan merasa bangga atas prestasi dan keberhasilan yang dicapai oleh karyawan dalam tugasnya.

2.2.4.3 Aspek *Perceived Organization Support*

Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002), terdapat tiga aspek utama yang membentuk persepsi dukungan organisasi.

1) keadilan organisasi (*fairness*)

Yaitu sejauh mana karyawan merasakan adanya keadilan dalam proses pengambilan keputusan, distribusi sumber daya, serta perlakuan di lingkungan kerja. Keadilan organisasi menjadi indikator penting karena ketidakadilan akan menimbulkan rasa tidak dihargai, sementara keadilan yang konsisten akan memperkuat keyakinan bahwa organisasi benar-benar peduli terhadap karyawan.

2) dukungan dari atasan (*supervisor support*)

Perlakuan, bimbingan, perhatian, serta pengakuan dari atasan akan secara langsung memengaruhi persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi. Ketika atasan menunjukkan sikap yang suportif, maka karyawan akan merasa diperhatikan dan dihargai, sehingga menumbuhkan perasaan memiliki dan loyalitas terhadap organisasi.

3) penghargaan dan kondisi kerja (*rewards and job conditions*)

Mencakup kompensasi finansial maupun non-finansial, kesempatan promosi, serta penyediaan fasilitas kerja yang memadai. Organisasi yang mampu memberikan penghargaan yang adil serta menyediakan lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan mendukung pengembangan diri karyawan akan memperkuat persepsi bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka.

a) Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dipandang sebagai bentuk investasi organisasi yang bertujuan meningkatkan keterampilan (*skills*) serta kompetensi individu agar dapat mendukung kualitas kerja secara berkelanjutan. Dengan adanya kesempatan pengembangan diri, karyawan akan merasa dihargai dan diperhatikan, sehingga memperkuat persepsi bahwa organisasi peduli terhadap masa depan dan kesejahteraan mereka.

b) Intensif Gaji

Imbalan yang sesuai dengan kinerja akan menumbuhkan semangat kerja yang lebih giat, meningkatkan motivasi, serta memperkuat loyalitas karyawan terhadap organisasi.

c) Jaminan Kenyamanan

Organisasi yang mampu menyediakan lingkungan kerja yang aman, sehat, dan nyaman mencerminkan adanya kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan. Rasa aman dan nyaman dalam bekerja akan menumbuhkan keyakinan karyawan bahwa mereka dihargai serta diharapkan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi di masa depan.

2.2.4.4 *Perceived Organizational Support* Dalam Perspektif Islam

Dukungan organisasi adalah dukungan interaksi timbal balik tentang bagaimana organisasi memberikan penilaian atas penghargaan, kontribusi, motivasi, dan semangat terhadap kemajuan organisasi kepada anggotanya. Makna dukungan organisasi terdapat dalam surat An-Nahl ayat 90 yaitu:

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ

Artinya: “Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan permusuhan.”.

Menurut Quraish Shihab, ayat ini turun sebagai pedoman etika sosial dan hubungan kemanusiaan, terutama setelah umat Islam memperoleh kebebasan pasca perjanjian hudaibiyah. Ayat ini mengajarkan agar hubungan sosial dan keagamaan dijaga dengan adab, keseimbangan, dan sikap saling mendukung dalam kebaikan.

Ayat ini sangat sejalan dengan prinsip *Perceived Organizational Support* (POS), karena mendorong kerja sama dan dukungan tim dalam hal-hal yang baik (*al-birr*), serta melarang segala bentuk dukungan terhadap ketidakadilan atau perilaku tidak etis. Selain itu, ayat ini menekankan pentingnya kepedulian sosial dan moralitas kolektif dalam organisasi. Dengan demikian, organisasi yang menerapkan nilai-nilai sebagaimana yang terkandung dalam ayat ini akan menciptakan lingkungan kerja yang adil, peduli, dan saling mendukung antara pimpinan dan karyawan.

2.2.5 *Proactive Personality*

2.2.5.1 *Definisi Proactive Personality*

Kepribadian proaktif merupakan karakteristik individu yang relatif tidak didesak oleh kekuatan situasional, melainkan memiliki kecenderungan untuk memengaruhi serta menciptakan perubahan dalam lingkungannya (Thomas & J, 2008). Seseorang dengan kepribadian proaktif cenderung berinisiatif, antisipatif, serta berusaha mengendalikan diri dan lingkungan kerjanya agar lebih efektif. (Grant & Ashford, 2008) mendefinisikan proaktif sebagai tindakan antisipatif

karyawan yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas kerja, misalnya dengan memprakarsai perbaikan prosedur, mencari umpan balik, serta beradaptasi secara aktif terhadap situasi baru.

(Grant & Ashford, 2008) menekankan bahwa perilaku proaktif bersifat promotif dan menantang karena berorientasi pada perubahan serta seringkali menentang status quo. Hal ini dapat berdampak positif bagi efektivitas kerja, namun pada beberapa situasi juga dapat menimbulkan konsekuensi negatif, seperti adanya potensi kompetisi antar karyawan. Lebih lanjut, perilaku proaktif dipandang sebagai suatu proses yang melibatkan antisipasi, perencanaan, serta usaha untuk menimbulkan pengaruh nyata pada diri maupun lingkungan.

(Richard, 2018) menambahkan bahwa kepribadian proaktif bersifat berorientasi ke masa depan dan berfokus pada perubahan. Hal ini menegaskan bahwa karyawan dengan proaktivitas tinggi memiliki niat eksplisit untuk memberikan dampak yang nyata terhadap lingkungan maupun dirinya sendiri (Grant, 2007).

(Crant, 2000) membedakan perilaku proaktif menjadi dua konteks. Pertama, proaktif dalam peran pekerjaan, yang mencakup perilaku aktif dalam menyelesaikan tugas sesuai tanggung jawab dengan lebih cepat, efisien, serta dengan kemampuan memanfaatkan sumber daya tambahan. Dalam hal ini, proaktivitas diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan organisasi. Kedua, proaktif di luar peran pekerjaan, yang mencakup tindakan antisipatif di luar tugas formal, seperti menemukan cara baru dalam bekerja, mengajukan ide perubahan, atau melakukan sesuatu sebelum diminta.

Dengan demikian, *proactive personality* dapat dipahami sebagai disposisi kepribadian yang mendorong individu untuk melakukan tindakan antisipatif, menciptakan perubahan, serta secara konsisten mencari cara untuk meningkatkan efektivitas kerja baik di dalam maupun di luar peran yang telah ditentukan organisasi. Kepribadian ini sangat relevan dalam konteks organisasi modern yang menuntut adaptabilitas, inovasi, dan partisipasi aktif karyawan.

2.2.5.2 Indikator *Proactive Personality*

Kepribadian proaktif merupakan disposisi individu untuk secara aktif mencari peluang, bertindak, dan berusaha memengaruhi lingkungan mereka. (Thomas & J, 2008) mengembangkan skala Proactive Personality Scale (PPS) yang kemudian menjadi acuan untuk mengukur indikator kepribadian proaktif. Beberapa indikator yang menggambarkan perilaku proaktif antara lain:

1. Mencari dan Memanfaatkan Peluang (*Proactive Identification*)

Individu proaktif cenderung tidak pasif, melainkan selalu berusaha menemukan peluang baru untuk perbaikan diri maupun lingkungan kerja. Mereka mampu mengenali kesempatan yang tidak dilihat orang lain, serta berinisiatif untuk mengambil manfaat darinya.

2. Inisiatif dan Bertindak Tanpa Menunggu Arahan (*Proactive Initiative*)

Kepribadian proaktif ditunjukkan melalui kecenderungan untuk memulai tindakan tanpa harus menunggu instruksi. Mereka mengambil langkah-langkah nyata untuk menyelesaikan masalah atau mengembangkan ide sebelum diminta.

3. Berorientasi pada Perubahan dan Inovasi (*Proactive Persistence*)

Individu proaktif memiliki keberanian untuk menantang status quo, mendorong perubahan, serta memberikan alternatif solusi yang lebih efektif. Hal ini mencerminkan orientasi pada pembaruan, kreativitas, dan inovasi.

4. Keteguhan dan Konsistensi dalam Mencapai Tujuan

Proaktivitas ditunjukkan melalui ketekunan dalam menghadapi hambatan. Individu dengan kepribadian proaktif tidak mudah menyerah ketika menghadapi kesulitan, melainkan tetap konsisten mengejar tujuan jangka panjang

2.2.5.3 *Proactive Personality* Dalam Perspektif Islam

Dalam perspektif Islam, kepribadian proaktif dapat dimaknai sebagai sikap seorang muslim yang memiliki kesadaran penuh untuk mengambil inisiatif, berusaha melakukan perubahan ke arah yang lebih baik, serta tidak pasif menunggu keadaan. Islam menekankan pentingnya manusia untuk berikhtiar, berusaha secara

aktif, dan berperan dalam menciptakan perubahan positif, baik bagi diri sendiri maupun lingkungannya. Hal ini selaras dengan konsep amal shalih yang menekankan pentingnya tindakan nyata, terarah, dan bermanfaat.

Al-Qur'an banyak menekankan sikap proaktif melalui perintah untuk fastabiqul khairat (berlomba-lomba dalam kebaikan). Dalam QS. Al-Baqarah [2]: 148 Allah berfirman:

وَلِكُلِّ وُجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّيهَا ۖ فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ ۚ أَيْنَ مَا تَكُونُوا يَأْتِ بِكُمُ اللَّهُ جَمِيعًا
إِنَّا اللَّهُ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ

Artinya: “Maka berlomba-lombalah kamu dalam kebaikan. Di mana saja kamu berada, pasti Allah akan mengumpulkan kamu semuanya. Sesungguhnya Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu.”.

Menurut Quraish Shihab dalam *Tafsir Al-Mishbah*, ayat ini tidak hanya berbicara tentang arah kiblat, melainkan mendorong manusia untuk aktif, berinisiatif, dan berkompetisi dalam melakukan kebaikan. Nilai ini sejalan dengan teori *Proactive Personality* (Bateman & Crant, 1993) yang menekankan pentingnya sikap inisiatif dan tanggung jawab pribadi dalam menciptakan perubahan positif di lingkungan. Dengan demikian, ayat ini dapat dijadikan dasar spiritual bagi pembentukan kepribadian proaktif dalam konteks kerja maupun kehidupan sosial. Ayat ini menegaskan bahwa seorang muslim seharusnya tidak hanya bersikap reaktif atau menunggu, tetapi justru dituntut untuk berinisiatif dalam melakukan kebaikan, meningkatkan kualitas diri, serta memberi dampak positif bagi lingkungannya.

Selain itu, Rasulullah SAW juga mencontohkan kepribadian proaktif dalam kehidupannya. Beliau selalu memiliki visi, perencanaan, dan langkah strategis dalam berdakwah maupun mengelola umat. Dalam sebuah hadis riwayat Muslim disebutkan:

الْمُؤْمِنُ الْقَوِيُّ خَيْرٌ وَأَحَبُّ إِلَى اللَّهِ مِنَ الْمُؤْمِنِ الضَّعِيفِ، وَفِي كُلِّ
خَيْرٍ، احْرَصْ عَلَىٰ مَا يَنْفَعُكَ، وَاسْتَعِزْ بِاللَّهِ، وَلَا تَعْجِزْ

Artinya: “*Mukmin yang kuat lebih baik dan lebih dicintai Allah daripada mukmin yang lemah, dan pada masing-masing ada kebaikan. Bersungguh-sungguhlah untuk mendapatkan sesuatu yang bermanfaat bagimu, mintalah pertolongan kepada Allah, dan janganlah kamu lemah.*” (HR. Muslim no. 2664).

Hadis ini menunjukkan bahwa sikap proaktif merupakan bagian dari keimanan, karena seorang mukmin yang kuat adalah mereka yang berinisiatif, memiliki daya juang, serta berupaya keras untuk menciptakan kebermanfaatan. Dengan demikian, dalam perspektif Islam, kepribadian proaktif tidak hanya sebatas disposisi psikologis yang memengaruhi perilaku kerja, tetapi juga bernilai ibadah apabila diarahkan pada tujuan yang baik. Seorang muslim yang proaktif berarti berusaha menjadi agen perubahan, berorientasi pada kemajuan, dan memiliki semangat berkontribusi dalam kebaikan yang lebih luas.

2.3 Pengembangan Hiptesis

2.3.1 Pengaruh *Ambidextrous Leadership* terhadap *Innovative Work Behavior*

Kepemimpinan *ambidextrous* *Ambidextrous Leadership* merupakan pendekatan kepemimpinan yang menggabungkan dua perilaku utama, yaitu perilaku kepemimpinan terbuka (*Opening Leadership Behavior*) dan perilaku kepemimpinan tertutup (*Closing Leadership Behavior*) (Rosing et al., 2011). Pemimpin dengan gaya ini mampu menyesuaikan perilaku kepemimpinannya sesuai konteks situasi kerja mendorong kreativitas dan eksplorasi ketika dibutuhkan, serta menegakkan disiplin dan struktur ketika ide perlu diimplementasikan. Perilaku kepemimpinan terbuka mencakup tindakan yang menstimulasi karyawan untuk berpikir bebas, mengeksplorasi ide baru, dan mengambil risiko dalam proses kreatif. Sebaliknya, perilaku kepemimpinan tertutup berfokus pada pengendalian, pemantauan, dan pemeliharaan standar kerja agar ide yang telah dihasilkan dapat diimplementasikan secara efektif dan efisien (Zacher et al., 2016). Kemampuan pemimpin untuk menyeimbangkan kedua gaya ini sangat penting agar inovasi tidak berhenti pada tahap penciptaan ide, tetapi berlanjut hingga tahap penerapan.

Menurut (Gerlach et al., 2020), kepemimpinan ambidextrous berkontribusi signifikan terhadap perilaku kerja inovatif karena mampu memfasilitasi kedua aspek penting dari inovasi, yaitu *eksplorasi (exploration)* dan *eksploitasi (exploitation)*. Eksplorasi berhubungan dengan pencarian ide baru, sementara eksploitasi berhubungan dengan penerapan ide dalam konteks nyata organisasi. Pemimpin yang mampu mendorong kedua aspek ini akan menciptakan lingkungan kerja yang seimbang antara kebebasan berkreasi dan kedisiplinan dalam pelaksanaan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Jalalzai, 2023) menunjukkan bahwa ambidextrous leadership memiliki pengaruh positif terhadap IWB, baik secara langsung maupun melalui mediasi *individual ambidexterity*. Temuan ini menunjukkan bahwa kemampuan pemimpin dalam beradaptasi dengan situasi kerja yang dinamis dapat menstimulasi karyawan untuk terlibat aktif dalam proses perilaku inovasi. Hasil serupa juga ditemukan oleh (Dinesh Babu et al., 2024) dan (Basith et al., 2025) yang menegaskan bahwa kombinasi perilaku membuka dan menutup dari seorang pemimpin mampu meningkatkan kreativitas, motivasi, serta keberanian karyawan dalam mengimplementasikan ide baru.

Dengan demikian, *ambidextrous leadership* berperan penting dalam membentuk perilaku kerja inovatif karyawan karena pemimpin tidak hanya menciptakan ruang bagi munculnya ide-ide baru, tetapi juga memastikan ide tersebut dapat diwujudkan menjadi hasil nyata yang bermanfaat bagi organisasi. Gaya kepemimpinan ini menciptakan keseimbangan antara fleksibilitas dan kontrol, yang pada akhirnya memperkuat seluruh tahapan *Innovative Work Behavior*, mulai dari penciptaan ide hingga penerapannya secara berkelanjutan. Berdasarkan tinjauan di atas, hipotesis yang diajukan adalah:

H1: *Ambidextrous Leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *Innovative Work Behavior*.

2.3.2 Pengaruh *Perceived Organization Support* terhadap *Innovative Work Behavior*

Perceived Organizational Support (POS) atau persepsi dukungan organisasi mengacu pada sejauh mana karyawan meyakini bahwa organisasi menghargai

kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger et al., 1986). Ketika karyawan merasa didukung, mereka cenderung mengembangkan hubungan timbal balik yang positif dengan organisasi melalui peningkatan motivasi, loyalitas, serta perilaku ekstra peran, termasuk perilaku inovatif.

POS memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan psikologis yang kondusif bagi munculnya *Innovative Work Behavior* (IWB). Dukungan organisasi memberikan rasa aman psikologis (*psychological safety*), memungkinkan karyawan untuk berani mengemukakan ide-ide baru tanpa takut akan kegagalan atau penolakan (Stinglhamber et al., 2016). Lingkungan kerja yang penuh dukungan juga memperkuat kepercayaan diri karyawan, meningkatkan *self-efficacy*, dan memotivasi mereka untuk terlibat aktif dalam proses inovasi.

Sejumlah penelitian empiris menunjukkan adanya hubungan positif antara POS dan IWB. (Jamal et al., 2023) menemukan bahwa POS berpengaruh signifikan terhadap IWB melalui mediasi *thriving at work* dan *burnout*. Temuan ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang tinggi tidak hanya mendorong semangat inovatif, tetapi juga mengurangi tekanan kerja yang dapat menghambat kreativitas. Hal serupa dikemukakan oleh (Peng et al., 2023), yang menegaskan bahwa POS meningkatkan IWB secara langsung.

Selain itu, penelitian oleh (C. Fan et al., 2022) menemukan bahwa POS memiliki efek positif terhadap IWB baik secara langsung maupun melalui mediasi kebutuhan psikologis dasar. Ketika organisasi memberikan penghargaan dan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, kebutuhan dasar seperti otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial dapat terpenuhi, sehingga memunculkan perilaku inovatif. (Ergun et al., 2025) juga menambahkan bahwa POS berperan sebagai prediktor utama IWB, di mana hubungan tersebut diperkuat oleh work engagement dan psychological empowerment.

Secara teoritis, hubungan antara POS dan IWB dapat dijelaskan melalui Social Exchange Theory (Blau, 1964), yang menyatakan bahwa hubungan antara individu dan organisasi bersifat timbal balik. Ketika karyawan merasa dihargai dan didukung, mereka cenderung membalasnya dengan perilaku positif yang bermanfaat bagi organisasi, seperti terlibat dalam proses inovatif. Dengan

demikian, semakin tinggi persepsi dukungan yang diterima karyawan, semakin besar pula kemungkinan mereka menampilkan perilaku kerja inovatif untuk berkontribusi terhadap kemajuan organisasi.

H2: *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif terhadap *Innovative Work Behavior*.

2.3.3 Pengaruh *Ambidextrous Leadership* Terhadap *Innovative Work Behavior* dioderasi oleh *Proactive Personality*

Proactive Personality mencerminkan kecenderungan individu untuk mengidentifikasi peluang, mengambil inisiatif, dan bertindak untuk mengubah situasi menjadi lebih baik (Bateman & Crant, 1993). Individu dengan kepribadian proaktif cenderung lebih responsif terhadap gaya kepemimpinan yang memberi ruang bagi eksplorasi dan inovasi.

(Li et al., 2022) menegaskan bahwa *proactive personality* memiliki peran penting dalam memperkuat pengaruh lingkungan kerja terhadap perilaku inovatif. Ketika karyawan memiliki proaktivitas tinggi, mereka lebih mampu menangkap peluang yang diberikan oleh pemimpin *ambidextrous* untuk berinovasi. Hal ini sejalan dengan temuan (Justitia et al., 2021) yang menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan terhadap inovasi sangat bergantung pada karakteristik individu bawahan.

Namun penelitian (Adhyke et al., 2023) mengindikasikan bahwa *proactive personality* berperan sebagai variabel moderasi yang signifikan dengan arah negatif, sehingga memperlemah pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee voice behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa pada individu dengan tingkat *proactive personality* yang tinggi, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku *voice* menjadi lebih lemah.

H3: *Proactive Personality* memoderasi hubungan antara *Ambidextrous Leadership* dan *Innovative Work Behavior*.

2.3.4 Pengaruh *Perceived Organization Support* Terhadap *Innovative Work Behavior* dimoderasi oleh *Proactive Personality*

Hubungan antara POS dan IWB juga dipengaruhi oleh tingkat proaktivitas karyawan. Dukungan organisasi menyediakan sumber daya dan peluang, namun

pemanfaatan dukungan tersebut sangat bergantung pada kepribadian individu. Karyawan proaktif akan menggunakan dukungan organisasi sebagai modal untuk mengeksplorasi ide baru dan bertindak inovatif, sedangkan individu pasif cenderung tidak memanfaatkannya secara optimal (Crant, 2000).

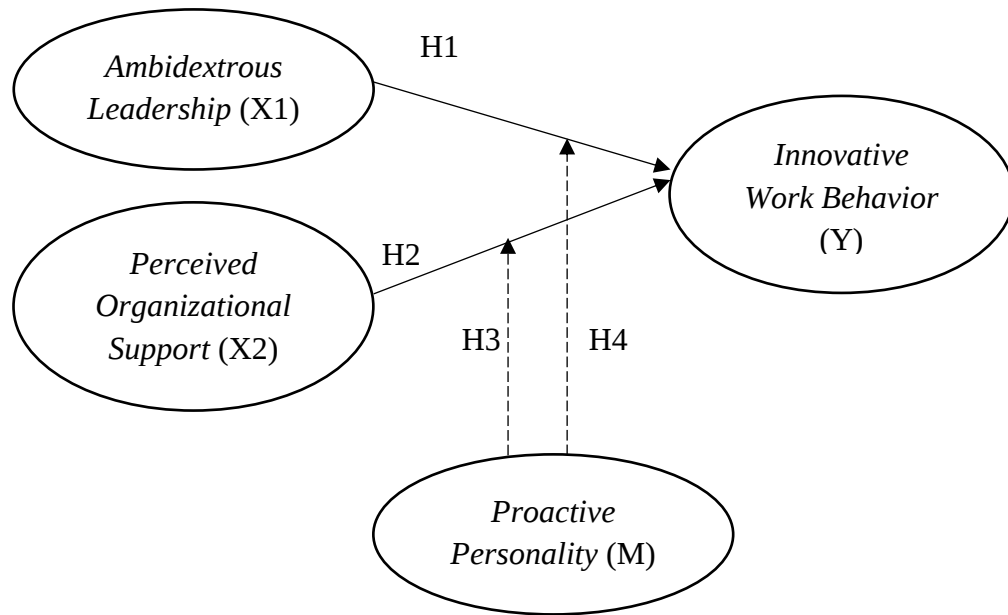
(Maan et al., 2020) dalam *Future Business Journal* menunjukkan bahwa *proactive personality* mampu memoderasi hubungan antara POS dan *job outcomes*, di mana individu yang proaktif memanfaatkan dukungan organisasi secara lebih efektif untuk meningkatkan performa. Selain itu, (Akgunduz et al., 2018) menemukan bahwa kombinasi dukungan organisasi dan kepribadian proaktif berkontribusi positif terhadap kreativitas karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepribadian proaktif memperkuat efek positif POS terhadap hasil kerja inovatif. Penelitian (Zahoor et al., 2024) mendukung peran moderasi ini, menunjukkan bahwa individu dengan kepribadian proaktif lebih terdorong untuk berperilaku inovatif ketika lingkungan organisasi memberikan dukungan. Berdasarkan Job Demands–Resources Theory (JD-R), sumber daya organisasi seperti POS akan memberikan hasil maksimal ketika individu memiliki sumber daya pribadi, salah satunya kepribadian proaktif.

Dengan demikian, Proactive Personality berperan memperkuat hubungan antara POS terhadap Innovative Work Behavior. Individu yang proaktif mampu mengoptimalkan dukungan organisasi untuk menghasilkan ide-ide baru serta menerapkannya secara efektif di tempat kerja.

H4: *Proactive Personality* memoderasi hubungan antara *Perceived Organizational Support* dan *Innovative Work Behavior*.

2.4 Kerangka Konseptual

Gambar 2.1
Kerangka Konseptual



Sumber: dibuat oleh peneliti, (2025)

Keterangan:

—————> : Pengaruh Parsial

-----> : Pengaruh Moderasi

H1: (Basith et al., 2025) Gerlach et al (2020), Jalalzai(2023)

H2: Dharmajaya et al (2024), (Ariprabowo, 2022), C. Fan et al., (2022), Jamal et al., (2023)

H3: Justitia et al (2021), Li et al., (2022)

H4: Zahoor et al (2024), Maan et al (2020)

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori. Penelitian kuantitatif merupakan jenis penelitian yang didasarkan pada filsafat positivisme, yaitu menekankan pada fakta-fakta objektif dan pengukuran numerik yang dapat diuji secara statistik (Sahir, 2022). Penelitian kuantitatif digunakan untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya, dengan tujuan mengetahui pengaruh atau hubungan antar variabel secara empiris dan terukur.

Dalam penelitian ini, peneliti akan menguji pengaruh *Ambidextrous Leadership* dan *Perceived Organization Support* terhadap *Innovative Work Behavior*, peran serta menguji peran moderasi *Proactive Personality* dalam hubungan tersebut. Penelitian ini dirancang berdasarkan pendekatan deduktif, dengan terlebih dahulu merumuskan teori dan hipotesis, kemudian menguji kebenarannya melalui data lapangan.

Pendekatan eksplanatori (*explanatory research*) dipilih karena bertujuan menjelaskan hubungan kausal antara variabel independen (*Ambidextrous Leadership*) dan variabel dependen (*Innovative Work Behavior*), dengan *Proactive Personality* sebagai variabel moderator. Menurut Sari et al. (2023), pendekatan eksplanatori digunakan untuk menjelaskan mengapa dan bagaimana suatu fenomena terjadi, serta menguji keterkaitan antar variabel secara sistematis. Dalam konteks ini, pendekatan eksplanatori akan membantu menjelaskan mekanisme hubungan antar variabel dalam konteks industri kreatif di Kota Malang, serta bagaimana *Proactive personality* dapat memoderasi pengaruh tersebut.

Data dalam penelitian ini akan dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur dan dokumentasi terhadap responden yang merupakan karyawan di sektor industri kreatif Kota Malang. Data yang diperoleh kemudian dianalisis dengan menggunakan statistik inferensial berbasis Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) untuk menguji model dan hipotesis penelitian.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada industri kreatif yang berada di Kota Malang. Pemilihan Kota Malang sebagai lokasi penelitian didasarkan pada beberapa pertimbangan. Kota Malang merupakan salah satu kota di Jawa Timur yang dikenal sebagai pusat kegiatan ekonomi kreatif dengan perkembangan yang cukup pesat. Sektor ini menjadi penopang penting bagi pertumbuhan ekonomi daerah, mengingat Kota Malang memiliki berbagai subsektor kreatif yang meliputi film, animasi, video, fashion, musik, kuliner, desain, serta aplikasi digital. Kondisi tersebut menjadikan Kota Malang sebagai ekosistem yang strategis untuk mengkaji faktor-faktor yang berhubungan dengan inovasi dalam organisasi.

Selain itu, Kota Malang memiliki karakteristik masyarakat yang heterogen, terdiri dari mahasiswa, komunitas seni, pelaku usaha muda, hingga profesional di bidang industri kreatif. Dinamika sosial-budaya ini mendorong lahirnya kreativitas dan perilaku inovatif, sehingga relevan untuk diteliti dalam konteks hubungan antara kepemimpinan, dukungan organisasi, dan perilaku kerja inovatif.

Dukungan pemerintah daerah juga menjadi alasan lain dalam pemilihan lokasi penelitian. Pemerintah Kota Malang terus mendorong pengembangan sektor ekonomi kreatif melalui berbagai program pelatihan, fasilitasi, serta kolaborasi antar pelaku usaha kreatif. Dengan adanya dukungan tersebut, industri kreatif di Malang memiliki peluang besar untuk terus berkembang dan memberikan kontribusi nyata bagi pembangunan ekonomi daerah.

Selain pertimbangan praktis, pemilihan industri kreatif di Kota Malang juga didasarkan pada aspek akademis. Masih terbatasnya penelitian yang secara khusus menelaah hubungan *ambidextrous leadership*, *perceived organizational support*, *proactive personality*, dan *innovative work behavior* dalam konteks industri kreatif di Kota Malang memberikan peluang bagi penelitian ini untuk menghadirkan kontribusi teoretis sekaligus praktis. Dengan demikian, lokasi penelitian ini dinilai tepat dan relevan untuk menjawab permasalahan penelitian yang diajukan.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Menurut (sahir, 2022) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini, populasi yang dimaksud adalah seluruh karyawan aktif yang bekerja pada sektor industri kreatif di Kota Malang.

Jumlah pasti populasi tidak diketahui secara pasti karena pelaku industri kreatif di Kota Malang tersebar di berbagai subsektor seperti fesyen, kuliner, kriya, aplikasi dan game, musik, desain, serta fotografi. Selain itu, sebagian besar unit usaha bersifat kecil hingga menengah (UMKM) yang belum seluruhnya terdaftar secara formal di instansi pemerintah. Oleh karena itu, populasi penelitian ini dikategorikan sebagai populasi tidak diketahui jumlahnya (unknown population).

3.3.2 Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi yang dipilih dengan cara tertentu dan diharapkan dapat merepresentasikan karakteristik dari seluruh populasi. Menurut Sugiyono (2020), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi, yang digunakan untuk diteliti dan disimpulkan hasilnya.

Menurut Hair et al. (2010), dalam analisis *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), ukuran sampel yang direkomendasikan adalah lima sampai sepuluh kali jumlah indikator (item pernyataan) yang digunakan dalam model penelitian. Pendekatan ini digunakan ketika populasi tidak diketahui dan penelitian bersifat kuantitatif dengan analisis multivariat.

Dalam penelitian ini terdapat 34 indikator yang merepresentasikan seluruh variabel penelitian, yaitu:

- *Ambidextrous Leadership*,
- *Perceived Organizational Support (POS)*,
- *Innovative Work Behavior (IWB)*, dan
- *Proactive Personality*.

Berdasarkan pedoman tersebut, maka ukuran sampel minimal yang dibutuhkan adalah:

$$n = 5 \times 34 = 170$$

Dengan demikian, jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 170 responden. Jumlah tersebut dianggap memadai untuk memenuhi kriteria minimum analisis PLS-SEM serta mampu memberikan hasil yang stabil dan representatif terhadap populasi yang tidak diketahui secara pasti (Hair et al., 2010; Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015).

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

Menurut (*Sugiyono 2020.Pdf*, n.d.), teknik pengambilan sampel merupakan cara yang digunakan untuk menentukan jumlah dan karakteristik responden yang sesuai dengan tujuan penelitian. Penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling, yaitu teknik pengambilan sampel berdasarkan pertimbangan tertentu sesuai dengan karakteristik yang relevan terhadap masalah penelitian.

Purposive sampling dipilih karena tidak semua individu dalam populasi industri kreatif memiliki keterlibatan langsung dalam aktivitas inovatif. Oleh karena itu, hanya responden yang memenuhi kriteria berikut yang dijadikan sampel penelitian:

1. Karyawan aktif di sektor industri kreatif di Kota Malang.
2. Telah bekerja minimal 6 bulan di unit usaha tersebut.
3. Terlibat langsung dalam kegiatan kreatif seperti proses ideasi, desain, produksi, atau promosi produk/jasa yang berkaitan dengan inovasi.

Dengan demikian, teknik purposive sampling dan jumlah sampel sebanyak 170 responden yang ditentukan berdasarkan teori Hair et al. (2010) dianggap representatif untuk menggambarkan perilaku inovatif karyawan pada sektor industri kreatif di Kota Malang.

3.5 Sumber Data dan Jenis Data

3.5.1 Data Primer

Data primer adalah data yang dikumpulkan secara langsung dari sumber aslinya, yaitu responden penelitian Asnawi (2011). Dalam konteks penelitian ini,

sumber data primer adalah karyawan yang bekerja pada sektor industri kreatif di Kota Malang. Mereka meliputi individu yang bekerja di berbagai subsektor seperti kuliner, fesyen, kriya, desain, fotografi, seni pertunjukan, serta media digital, baik sebagai karyawan tetap, kontrak, maupun pekerja lepas. Data primer akan diperoleh melalui penyebaran kuesioner yang berisi pertanyaan-pertanyaan terstruktur mengenai variabel penelitian: *Ambidextrous Leadership*, *Perceived Organizational Support*, *Innovative Work Behavior*, dan *Proactive Personality*. Pengumpulan data langsung dari responden memastikan bahwa informasi yang diperoleh relevan dan spesifik terhadap persepsi dan pengalaman mereka dalam lingkungan kerja.

3.5.2 Data Sekunder

Menurut Asnawi (2011), data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui sumber yang telah ada sebelumnya, baik berupa dokumen tertulis, laporan, publikasi resmi, maupun hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian. Data sekunder dalam penelitian ini berfungsi untuk memberikan gambaran umum mengenai kondisi industri kreatif di Kota Malang, serta mendukung interpretasi hasil temuan data primer. Penggunaan data sekunder juga membantu memperkuat validitas eksternal penelitian karena memberikan konteks yang lebih luas terhadap fenomena yang diteliti.

3.6 Teknik Pengambilan Data

3.6.1 Kuesioner

Kuesioner berisi serangkaian pernyataan tertutup yang disusun sesuai indikator variabel penelitian. Menurut Sugiyono (2020), angket/kuesioner adalah metode utama dalam penelitian kuantitatif untuk mengumpulkan data tentang variabel terukur. Dalam praktiknya, kuesioner disebarakan kepada responden terpilih. Penyebaran kuesioner dilakukan secara langsung (offline) kepada karyawan di beberapa sentra usaha industri kreatif di Kota Malang, serta secara daring (online) melalui Google Form yang disebarakan lewat media sosial dan komunitas pelaku ekonomi kreatif. Pendekatan ini dipilih agar peneliti dapat menjangkau lebih banyak responden secara efisien tanpa mengurangi kualitas data yang diperoleh.

3.7 Skala Pengukuran

Menurut sugiono (2019) Pernyataan dalam kuesioner diukur menggunakan skala Likert untuk menangkap tingkat persetujuan responden. Secara umum, skala Likert meminta responden memilih antara beberapa tingkat setuju/tidak setuju terhadap setiap pernyataan.

Tabel 3.1
Skala Likert

Jawaban	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Netral (N)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Seetuju (STS)	1

Sumber: Sugiyono (2019)

3.8 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional sendiri merupakan sekumpulan aspek penilaian terkait dengan variabel yang dikaji dalam suatu penelitian yang pada akhirnya dijadikan sebagai kesimpulan, sebagaimana diungkapkan oleh Sugiyono (2020). Dalam penelitian ini, variabel-variabel yang akan dijelaskan secara operasional meliputi dua variabel independen, satu variabel dependen, dan satu variabel moderasi.

a. Variabel Dependen

Menurut Sugiono (2020) variabel terikat (dependen) adalah elemen kunci dalam penelitian yang perubahannya bergantung pada atau dipengaruhi oleh variabel lain, yaitu variabel bebas (independen). Tujuan utama mengidentifikasi variabel terikat adalah untuk mengukur sejauh mana variabel bebas memengaruhi atau menyebabkan perubahan pada variabel terikat tersebut. Dalam konteks penelitian ini, Perilaku Inovatif (Y) ditetapkan sebagai variabel terikat.

b. Variabel Independen

Variabel bebas (independen) adalah faktor-faktor yang diduga menjadi penyebab atau memiliki pengaruh terhadap perubahan pada variabel terikat

(dependen). Fungsi utama variabel bebas dalam sebuah penelitian adalah untuk menguji apakah ada dampak atau pengaruh yang ditimbulkannya terhadap variabel lain. Dalam penelitian ini, yang berperan sebagai variabel bebas adalah kepemimpinan ambidextrous (X1) dan dukungan organisasi (X2).

c. Variabel Moderasi

Variabel moderasi adalah jenis variabel yang memengaruhi kekuatan atau arah hubungan antara variabel bebas (independen) dan variabel terikat (dependen). Dengan kata lain, variabel moderasi menjelaskan kondisi di mana hubungan antar variabel menjadi lebih kuat, lebih lemah, atau bahkan berubah arah.

Dalam penelitian ini, yang menjadi variabel moderasi adalah *proactive personality*. Ini berarti penelitian Anda akan menguji apakah pengaruh *Ambidextrous Leadership* (X1) dan *Perceived Organization Support* (X2) terhadap *Innovative Work Behaviour* (Y) berbeda tergantung pada *Proactive Personality* karyawan.

Tabel 3.2
Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Item Pertanyaan
1.	<i>Innovative Work Behavior</i>	perilaku kerja inovatif mencakup serangkaian aktivitas seperti eksplorasi ide, penciptaan ide, promosi ide, dan implementasi ide. Meskipun terdapat perbedaan jumlah dimensi, kedua model tersebut menegaskan bahwa perilaku kerja inovatif	1. <i>Idea Exploration</i> 2. <i>Idea Generation</i> (Penciptaan Ide) 3. <i>Idea Championing</i> (Promosi Ide) 4. <i>Idea Implementation</i> (Implementasi Ide)	1. Saya mencari peluang atau cara baru untuk memperbaiki pekerjaan saya. 2. Saya memeriksa bagaimana hal-hal dapat diperbaiki 3. Saya mencari metode kerja, teknik, atau

		melibatkan proses yang kompleks dan berkesinambungan. ((De Jong & Den Hartog, 2010)		alat baru yang dapat meningkatkan hasil kerja. 4. Saya menghasilkan ide-ide baru untuk menyelesaikan masalah dalam pekerjaan saya. 5. Saya berusaha meyakinkan rekan kerja atau atasan untuk mendukung ide-ide baru saya. 6. Saya berupaya mendorong untuk mendukung ide-ide inovatif saya. 7. Saya terlibat dalam penerapan atau percobaan awal terhadap ide-ide baru. 8. Saya secara sistematis menerapkan ide-ide baru ke dalam praktik kerja saya. . Saya berkontribusi terhadap penerapan ide-ide baru di tempat kerja.
--	--	--	--	---

				standar kerja dan kualitas. 9. Atasan saya memberikan koreksi jika saya melakukan kesalahan. 10. Atasan saya memastikan hasil kerja saya efisien dan sesuai target.
3.	<i>Perceived Organization Support</i>	Persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Rhoades & Eisenberger, 2002)	1. <i>Fairness</i> (Keadilan Organisasi) 2. <i>Supervisor Support</i> (Dukungan dari Atasan) 3. <i>Organizational Rewards and Working Conditions</i> (Penghargaan dan Kondisi Kerja Organisasi)	1. Saya merasa organisasi memperlakukan semua karyawan secara adil. 2. Saya merasa atasan memperlakukan saya dengan sopan dan hormat. 3. Atasan saya menghargai kerja keras yang saya lakukan. 4. Atasan saya menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan saya. 5. Atasan saya bersedia membantu ketika saya menghadapi kesulitan

				dalam pekerjaan. 6. Saya merasa organisasi memberikan penghargaan yang sesuai dengan kontribusi saya. 7. Saya merasa lingkungan kerja saya aman dan nyaman. 8. Saya memiliki kesempatan untuk berkembang dan mendapatkan promosi di organisasi ini.
4.	<i>Proactive Personality</i>	Sifat kepribadian yang menggambarkan kecenderungan individu untuk mengambil inisiatif, bertindak, dan berusaha mengubah situasi atau lingkungan mereka menjadi lebih baik Bateman dan Crant (1993).	1. <i>Proactive Identification</i> (Pengenaln Peluang dan Masalah) 2. <i>Proactive Initiative</i> (Pengambilan Inisiatif dan Tindakan Nyata) 3. <i>Proactive Persistence</i> (Keteguhan dan Ketekunan)	1. Saya mampu melihat peluang baru yang dapat meningkatkan pekerjaan saya. 2. Saya menyadari masalah di tempat kerja sebelum orang lain menyadarinya. 3. Saya berusaha mencari cara untuk memperbaiki

				sistem kerja yang ada. 4. Saya memulai tindakan untuk memperbaiki keadaan tanpa menunggu arahan atasan. 5. Saya berani mengambil inisiatif untuk memulai hal-hal baru di tempat kerja. 6. Saya tidak mudah menyerah sebelum tujuan tercapai. 7. Saya tetap bersemangat walaupun mengalami kegagalan.
--	--	--	--	---

3.9 Analisis Data

3.9.1 Uji Statistik Deskriptif

Penelitian ini mengadopsi *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) sebagai metode analisis data utama. PLS-SEM adalah teknik pemodelan persamaan struktural berbasis varians yang memungkinkan estimasi hubungan sebab-akibat yang kompleks dalam model jalur yang melibatkan variabel laten. Berbeda dengan pendekatan berbasis kovarians (CB-SEM), PLS-SEM berfokus pada maksimisasi varians yang dijelaskan dari variabel dependen, menjadikannya pilihan yang kuat untuk penelitian yang berorientasi prediktif dan eksplanatori. Penelitian ini mengadopsi *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) sebagai metode analisis data utama.

PLS-SEM adalah teknik pemodelan persamaan struktural berbasis varians yang memungkinkan estimasi hubungan sebab-akibat yang kompleks dalam model

jalur yang melibatkan variabel laten.¹ Berbeda dengan pendekatan berbasis kovarians (CB-SEM), PLS-SEM berfokus pada maksimisasi varians yang dijelaskan dari variabel dependen, menjadikannya pilihan yang kuat untuk penelitian yang berorientasi prediktif dan eksplanatori

3.9.2 Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran menggambarkan hubungan antara indikator-indikator yang diamati dengan variabel laten yang diwakilinya. Untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas model ini, digunakan pendekatan *Multi-Trait Multi-Method* (MTMM) yang menilai validitas diskriminan dan validitas konvergen. Sementara itu, pengujian reliabilitas dilakukan melalui dua metode, yaitu *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* (Ghozali, 2014).

1. *Convergent Validity*

Convergent Validity digunakan untuk mengukur sejauh mana pertanyaan dalam kuesioner memiliki kesamaan dalam mengukur suatu variabel. Cara mengujinya adalah dengan melihat nilai *loading factor* pada setiap indikator. Jika nilai *loading factor* lebih dari 0,7, maka pertanyaan tersebut dianggap valid. Selain itu, validitas juga dapat dilihat dari nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Jika nilai AVE lebih dari 0,5, maka indikator tersebut cukup kuat dalam mengukur variabelnya.

2. *Discriminant validity*

Discriminant validity digunakan untuk memastikan bahwa setiap variabel dalam penelitian benar-benar berbeda satu sama lain. Pengujiannya dilakukan dengan melihat nilai *cross loading*. Indikator dianggap valid jika nilai *cross loading* lebih besar dari 0,7, yang berarti pertanyaan dalam suatu variabel lebih erat hubungannya dengan variabel itu sendiri dibandingkan dengan variabel lainnya. Jika nilai ini terpenuhi, maka *discriminant validity* dianggap sah.

3. *Reliability dan Cronbach's Alpha*

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur sejauh mana pertanyaan dalam suatu penelitian dapat memberikan hasil yang konsisten dalam mengukur variabel yang sama. Semakin tinggi nilai reliabilitas, semakin kuat

hubungan antara indikator dalam variabel tersebut. Menurut Hair et al. (2022), tingkat reliabilitas yang lebih tinggi menunjukkan bahwa instrumen penelitian lebih dapat dipercaya. Pengujian ini dapat dilihat dari nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* (CR). Jika kedua nilai tersebut sama dengan atau lebih dari 0,7, maka variabel dianggap reliabel, yang berarti pertanyaan-pertanyaan dalam variabel tersebut konsisten dalam mengukur konsep yang dimaksud.

Keberhasilan evaluasi model pengukuran ini, dengan memenuhi kriteria reliabilitas dan validitas, menegaskan bahwa data yang dikumpulkan secara akurat merepresentasikan konsep-konsep teoretis yang dimaksudkan.

Kualitas pengukuran yang tinggi ini sangat fundamental, karena jika model pengukuran cacat, kesimpulan apapun yang ditarik dari model struktural (hubungan antar konstruk) akan menjadi tidak dapat diandalkan. Reliabilitas dan validitas yang tinggi juga meningkatkan keyakinan terhadap temuan penelitian dan potensi generalisasinya dalam industri kreatif di Malang, atau bahkan konteks serupa lainnya. Dengan demikian, evaluasi outer model yang berhasil adalah prasyarat untuk menginterpretasikan inner model, menyediakan fondasi yang kokoh untuk pengujian hipotesis.

3.9.3 Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Setelah outer model terbukti valid dan reliabel, tahap berikutnya adalah pengujian inner model untuk menguji hipotesis. Uji model struktural (*inner model*) merupakan pengujian hubungan kausalitas antar variabel laten untuk menguji hipotesis dalam model persamaan struktural (SEM) (Latan & Ghozali, 2015)

1. *R-Square*

R-Square merupakan ukuran yang menunjukkan seberapa besar proporsi varians dari variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model. Dengan kata lain, nilai *R-Square* menggambarkan tingkat kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan perubahan pada variabel terikat. Semakin tinggi nilainya, semakin kuat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Kategorinya dibagi menjadi tinggi,

sedang, dan rendah, tergantung pada besaran pengaruhnya. Nilai yang terlalu tinggi perlu dianalisis lebih lanjut untuk menghindari *overfitting*.

Menurut Hair et al. (2022), R^2 sebesar 0,75 atau lebih dapat dikategorikan sebagai '*strong*' untuk konstruk endogen, R^2 sekitar 0,50 sebagai '*moderate*', dan sekitar 0,25 sebagai '*weak*'.

2. *F-Square*.

F-Square adalah ukuran yang digunakan untuk menilai besarnya kontribusi atau pengaruh suatu variabel independen terhadap variabel dependen dalam model struktural. Secara lebih spesifik, nilai f^2 menunjukkan seberapa besar perubahan nilai *R-Square* pada konstruk endogen ketika suatu konstruk eksogen dihapus dari model, sehingga dapat diketahui seberapa penting peran variabel tersebut dalam menjelaskan variabel dependen. Dalam pengukuran model struktural, terdapat tiga kategori kekuatan pengaruh pada variabel laten. Nilai f^2 dikategorikan: sekitar 0,02 = efek kecil, 0,15 = efek sedang, dan 0,35 = efek besar (Hair et al., 2021b)

3. *Estimate for Path Coefficients*.

Path Coefficient adalah nilai yang menunjukkan arah dan kekuatan hubungan antar variabel laten dalam model struktural. Koefisien ini menggambarkan seberapa besar pengaruh langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen. Nilai *path coefficient* dapat bersifat positif atau negatif, yang menunjukkan arah hubungan antar konstruk.

Setelah memastikan tidak ada masalah kolinearitas, pengujian koefisien jalur dilakukan menggunakan teknik *bootstrapping* di SmartPLS untuk mendapatkan nilai *t-statistic* dan *p-value* (Hair et al., 2021a).

Dalam analisis statistik, hipotesis dianggap signifikan jika nilai *t-statistik* lebih dari 1,96 pada tingkat kepercayaan 5% (α 0,05). Selain itu, hipotesis juga diterima jika nilai *p-value* kurang dari 0,05, yang menunjukkan bahwa hubungan antara variabel tidak terjadi secara kebetulan dan memiliki makna secara statistik.

3..9.4 Uji Hipotesis

Uji hipotesis bertujuan untuk mengevaluasi pengaruh antara satu konstruk terhadap konstruk lainnya, yang dilakukan dengan menganalisis koefisien parameter serta nilai t-statistik (Hassan, 2019). Pengujian ini umumnya dilakukan melalui teknik bootstrapping, yang memungkinkan observasi langsung terhadap path coefficient. Hipotesis dianggap diterima apabila nilai t-statistik $> 1,96$, sesuai dengan nilai t-tabel pada tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$). Selain itu, jika nilai $p\text{-value} < 0,05$, maka pengaruh yang terjadi dianggap signifikan secara statistik. Uji ini merupakan bagian dari evaluasi inner model, yang menunjukkan bahwa variabel laten memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel laten lainnya (Supriadi, 2018).

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini terbagi menjadi dua diantaranya yaitu: 1) Uji pengaruh langsung (*direct effect*), adalah pengaruh langsung dari satu variabel ke variabel lain tanpa adanya perantara atau mediasi. Dalam konteks penelitian, *direct effect* menguji hipotesis tentang bagaimana variabel eksogen (bebas) secara langsung mempengaruhi variabel endogen (terikat). Analisis ini bertujuan untuk melihat apakah suatu variabel secara langsung menyebabkan perubahan pada variabel lain. 2) Uji moderasi (*moderating effect*) yaitu untuk mengetahui apakah variabel moderator berperan dalam memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen dan dependen (Arif & Wawo, 2016). Pengujian moderasi dilakukan melalui teknik regresi linear berganda, yang melibatkan interaksi antara dua atau lebih variabel independen dalam persamaannya (Ghozali, 2016). Tujuan utama dari pengujian ini adalah untuk menilai apakah kehadiran variabel moderasi memiliki pengaruh terhadap kekuatan atau arah hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat. Menurut Sharma et al. (1981) terdapat 4 jenis variabel moderasi yaitu:

- a. *Pure Moderator* (Moderator Murni), Model *pure moderator* menjelaskan bahwa variabel moderasi hanya berperan dalam memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen

dan dependen, tanpa memiliki pengaruh langsung terhadap variabel dependen (Baron & Kenny, 1986). Dalam model ini, efek moderasi sepenuhnya ditunjukkan melalui variabel interaksi (*interaction term*) antara variabel independen dan moderasi.

b. *Quasi Moderator* (Moderator Parsial)

Model *quasi moderator* atau partial moderator menjelaskan kondisi di mana variabel moderasi tidak hanya memengaruhi hubungan antara variabel independen dan dependen, tetapi juga memiliki pengaruh langsung terhadap variabel dependen. Menurut Aiken dan West (1991), model ini merupakan jenis moderasi yang paling sering muncul dalam penelitian sosial dan perilaku organisasi karena variabel kepribadian, sikap, atau konteks kerja sering kali memiliki pengaruh langsung terhadap hasil perilaku.

c. *Predictor Moderator*, Pada model *predictor moderator*, variabel moderasi juga berfungsi sebagai variabel independen utama dalam model penelitian. Artinya, moderator tidak hanya berperan dalam interaksi, tetapi juga memiliki hubungan yang kuat dan signifikan dengan variabel dependen.

d. *Homologizer Moderator*, Model *homologizer moderator* menunjukkan bahwa variabel moderasi tidak berinteraksi langsung dengan variabel independen atau dependen, tetapi mengubah tingkat korelasi atau hubungan umum antara variabel tersebut. Dengan kata lain, variabel ini memengaruhi hubungan X–Y secara tidak langsung melalui konteks sosial atau lingkungan (Sharma et al., 1981).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran umum obyek penelitian

Industri di Kota Malang merupakan sektor ekonomi yang memanfaatkan kreativitas, ide, inovasi, serta kemampuan intelektual sebagai sumber utama dalam menghasilkan nilai tambah. Sektor industri kreatif meliputi berbagai bidang seperti desain, fashion, kuliner, fotografi, animasi, musik, periklanan, kerajinan, arsitektur, penerbitan, aplikasi dan game hingga seni pertunjukan. Dalam konteks perekonomian modern, industri kreatif menjadi salah satu motor pertumbuhan karena tidak hanya menghasilkan produk ataupun jasa yang memiliki diferensiasi tinggi, tetapi juga mampu menyerap tenaga kerja muda, mendorong inovasi, dan memperkuat identitas budaya lokal.

Di Indonesia, industri kreatif berkembang pesat seiring meningkatnya penggunaan teknologi digital, perubahan gaya hidup masyarakat, dan dukungan pemerintah melalui berbagai kebijakan seperti penciptaan ekosistem ekonomi kreatif, pemberdayaan UMKM kreatif, serta akses pembiayaan dan pelatihan keterampilan. Pertumbuhan industri kreatif di Malang juga dipengaruhi oleh pesatnya perkembangan teknologi digital dan munculnya komunitas-komunitas kreatif yang aktif berkolaborasi dalam menghasilkan produk dan layanan bernilai tambah tinggi. Pemerintah Kota Malang melalui Disporapar turut memberikan dukungan dalam bentuk fasilitasi event, inkubasi usaha, pelatihan, serta akses pembiayaan untuk meningkatkan daya saing pelaku industri kreatif.

4.1.2 Deskripsi responden penelitian

Sebanyak 170 sampel berhasil disebarkan dan seluruhnya kembali, sehingga total responden yang diperoleh adalah 170 orang.

a. Jenis kelamin

Tabel 4.1
Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
Laki-laki	78	46%
Perempuan	92	54%
Total Keseluruhan	170	100%

Sumber: Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan tabel 4.1 diketahui bahwa jumlah responden dalam penelitian ini berjumlah 170 orang. Dari jumlah tersebut, terdapat 78 responden laki-laki atau sebesar 46%, sedangkan 92 responden perempuan atau 54%. Data ini menunjukkan bahwa responden perempuan lebih mendominasi dalam penelitian ini dibandingkan responden laki-laki. Komposisi ini mencerminkan bahwa partisipasi perempuan dalam industri kreatif pada wilayah penelitian relatif lebih tinggi, yang sejalan dengan temuan umum bahwa sektor kreatif sering kali menarik minat lebih besar dari pekerja perempuan, terutama pada subsektor seperti kuliner, fashion, desain, dan kerajinan. Dengan demikian, variasi gender pada penelitian ini memberikan gambaran bahwa perilaku inovatif serta dinamika organisasi dalam industri kreatif melibatkan kontribusi lebih banyak dari perempuan dibanding laki-laki.

b. Usia

Tabel 4.2
Distribusi Responden Berdasarkan Usia

Kelompok Usia	Jumlah	Presentase
21-30	119	70%
31-40	24	14%
41-50	20	12%
51-60	7	4%
Total Keseluruhan	170	100%

Sumber: Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 4.2, responden dalam penelitian ini terdiri dari 170 orang dengan distribusi usia yang bervariasi. Mayoritas responden berada pada rentang usia 21–30 tahun, yaitu sebanyak 70 orang atau 70% dari total responden. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada usia produktif awal. Kelompok usia 31–40 tahun berjumlah 24 responden atau sebesar 14%, yang menunjukkan bahwa proporsi responden usia dewasa madya lebih sedikit dibandingkan kelompok usia 21–30 tahun. Selanjutnya, kelompok usia 41–50 tahun tercatat sebanyak 20 responden atau 12%, sedangkan kelompok usia 51–60 tahun merupakan kelompok dengan jumlah paling sedikit, yaitu 7 responden atau 4%. Secara keseluruhan, jumlah responden dalam penelitian ini adalah 110 orang dengan persentase total 100%.

c. Lama bekerja

Tabel 4.3
Distribusi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Jumlah	Presentase
<1 tahun	0	0%
1-3 tahun	99	58%
4-6 tahun	29	17%
>6 tahun	42	25%
Total Keseluruhan	170	100%

Sumber: Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan tabel 4.3, responden dalam penelitian ini memiliki lama bekerja yang beragam. Tidak ada responden yang memiliki masa kerja kurang dari satu tahun (0%). Kelompok masa kerja terbanyak berada pada rentang 1–3 tahun, yaitu sebanyak 99 responden atau 58% dari total keseluruhan. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki pengalaman kerja yang relatif singkat namun sudah melewati masa adaptasi awal. Kelompok masa kerja 4–6 tahun berjumlah 29 responden atau 17%, yang menunjukkan adanya sebagian responden dengan pengalaman kerja menengah. Sementara itu, responden dengan masa kerja

lebih dari 6 tahun berjumlah 42 orang, atau 25%, yang mengindikasikan adanya kelompok pegawai yang telah memiliki pengalaman kerja cukup lama.

d. Sektor ekonomi kreatif

Tabel 4.4
Distribusi Responden Berdasarkan Subsektor

Sektor Ekraf	Jumlah	Presentase
Aplikasi/Game	10	6%
Arsitektur	3	2%
Desain Interior	6	4%
Desain Produk	17	10%
DKV	8	5%
Fashion	32	19%
Film, Animasi, dan Video	2	1%
Fotografi	10	6%
Kriya	11	6%
Kuliner	38	22%
Musik	2	1%
Penerbitan	2	1%
Periklanan	7	4%
Pertunjukan	6	4%
Seni Rupa	9	5%
Televisi dan Radio	7	4%
Total Keseluruhan	170	100%

Sumber: Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan tabel di 4.4, responden penelitian berasal dari berbagai subsektor ekonomi kreatif dengan total 170 orang. Distribusi responden cukup beragam dan mencerminkan keterlibatan dari berbagai bidang industri kreatif. Subsektor dengan jumlah responden terbanyak adalah kuliner, yaitu sebanyak 38 responden atau 22%. Hal ini menunjukkan bahwa sektor kuliner menjadi bidang yang paling dominan di antara responden penelitian ini. Selanjutnya, subsektor

fashion menempati posisi kedua dengan 32 responden atau 19%, disusul oleh desain produk sebanyak 17 responden 10% serta Kriya dengan 11 atau 6 %, dan responden Aplikasi/Game dan fotografi masing-masing dengan 10 responden (6%). Subsektor seni rupa memiliki responden 9 atau 5%. Beberapa subsektor lainnya memiliki persentase responden yang lebih kecil, seperti DKV (5%), periklanan dan Televisi dan Radio (4%), pertunjukan dan desain interior (4%), arsitektur (2%), Adapun subsektor dengan jumlah responden paling sedikit yaitu film/animasi/video, musik, dan penerbitan, masing-masing berjumlah 2 responden atau sekitar 1%.

4.1.3 Deskripsi responden penelitian

1. Distribusi Frekuensi Variabel *Ambidextrous Leadership* (X1)

Table 4.5

Distribusi Frekuensi Variabel *Ambidextrous Leadership* (X1)

item	keterangan												Rata-rata
	1(STS)		2 (TS)		3(N)		4(S)		5(SS)		Jumlah		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X1.1	0	0	4	2	16	9	65	38	85	50	170	100	4.36
X1.2	0	0	3	2	13	8	73	43	81	48	170	100	4.36
X1.3	1	1	3	2	7	4	68	40	91	54	170	100	4.44
X1.4	2	1	2	1	17	10	65	38	84	49	170	100	4.34
X1.5	0	0	1	1	20	12	52	31	97	57	170	100	4.44
X1.6	3	2	11	6	15	9	46	27	95	56	170	100	4.29
X1.7	2	1	7	4	9	5	65	38	87	51	170	100	4.34
X1.8	0	0	5	3	12	7	72	42	81	48	170	100	4.35
X1.9	3	2	6	4	21	12	57	34	83	49	170	100	4.24
X1.10	0	0	0	0	24	14	61	36	85	50	170	100	4.36
MEAN													4.35

Sumber: Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 4.5, variabel *Ambidextrous Leadership* (X1) yang diukur melalui 10 item pernyataan kepada 170 responden menunjukkan hasil yang berada pada kategori tinggi. Hal ini dapat dilihat dari nilai rata-

rata keseluruhan (mean) sebesar 4,35, yang mengindikasikan bahwa responden memberikan penilaian positif terhadap penerapan kepemimpinan ambidextrous dalam organisasi.

Secara umum, mayoritas responden memberikan jawaban pada kategori Setuju (S) dan Sangat Setuju (SS) di setiap item pernyataan. Persentase jawaban Sangat Setuju berkisar antara 48% hingga 57%, sedangkan kategori Setuju berkisar antara 27% hingga 43%. Sementara itu, persentase jawaban Tidak Setuju (TS) dan Sangat Tidak Setuju (STS) relatif kecil, yaitu di bawah 10% pada setiap item. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasakan adanya praktik kepemimpinan yang mampu menyeimbangkan antara eksplorasi ide-ide baru dan eksploitasi sumber daya yang ada.

Item dengan nilai rata-rata tertinggi terdapat pada pernyataan X1.3 dan X1.5 dengan nilai sebesar 4,44, yang menunjukkan bahwa aspek tersebut paling kuat dirasakan oleh responden. Sedangkan nilai rata-rata terendah terdapat pada item X1.9 sebesar 4,24, namun nilai tersebut tetap berada dalam kategori tinggi. Dengan demikian, seluruh indikator pada variabel Ambidextrous Leadership memiliki persepsi yang konsisten dan positif. Responden menilai pemimpin dalam organisasi telah mampu menerapkan gaya kepemimpinan ambidextrous secara baik, yaitu dengan mendorong inovasi dan kreativitas sekaligus memastikan efektivitas serta pencapaian tujuan organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan yang adaptif dan seimbang telah dirasakan secara nyata oleh para responden dalam lingkungan kerja mereka.

2. Distribusi Frekuensi Variabel *Perceived Organizational Support* (X2)**Table 4.6****Distribusi Frekuensi Variabel *Perceived Organizational Support* (X2)**

item	keterangan												Rata- rata
	1(STS)		2 (TS)		3(N)		4(S)		5(SS)		Jumlah		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X2.1	2	1	1	1	12	7	69	41	86	51	170	100	4.39
X2.2	2	1	4	2	9	5	73	43	82	48	170	100	4.35
X2.3	2	1	2	1	17	10	66	39	83	49	170	100	4.33
X2.4	0	0	1	1	20	12	52	31	97	57	170	100	4.44
X2.5	2	1	8	5	12	7	59	35	89	52	170	100	4.32
X2.6	0	0	7	4	16	9	63	37	84	49	170	100	4.32
X2.7	0	0	2	1	19	11	56	33	93	55	170	100	4.41
X2.8	0	0	0	0	13	8	62	36	95	56	170	100	4.48
MEAN													4.35

Sumber: Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 4.6, variabel X2 diukur melalui 8 item pernyataan yang dijawab oleh 170 responden. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai rata-rata (mean) keseluruhan sebesar 4,35, yang berada pada kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa persepsi responden terhadap variabel X2 cenderung positif.

Secara umum, mayoritas responden memberikan jawaban pada kategori *Setuju* (S) dan *Sangat Setuju* (SS) pada seluruh item pernyataan. Persentase jawaban *Sangat Setuju* berkisar antara 48% hingga 57%, sedangkan jawaban *Setuju* berada pada kisaran 31% hingga 43%. Sementara itu, persentase jawaban *Tidak Setuju* (TS) dan *Sangat Tidak Setuju* (STS) relatif kecil, yaitu rata-rata di bawah 5% pada setiap item. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki penilaian yang baik terhadap variabel yang diteliti.

Item X2.1 memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,39, dengan 51% responden menyatakan *Sangat Setuju* dan 41% menyatakan *Setuju*. Item

X2.2 dan X2.3 juga menunjukkan rata-rata tinggi, masing-masing sebesar 4,35 dan 4,33, yang mengindikasikan konsistensi persepsi positif responden.

Item X2.4 memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,44, dengan 57% responden menyatakan *Sangat Setuju*, sehingga menjadi salah satu indikator dengan penilaian tertinggi. Sementara itu, item X2.5 dan X2.6 masing-masing memiliki rata-rata 4,32, yang tetap berada dalam kategori tinggi.

Item X2.7 menunjukkan rata-rata sebesar 4,41 dengan 55% responden menyatakan *Sangat Setuju*. Adapun item X2.8 memiliki nilai rata-rata tertinggi yaitu 4,48, dengan 56% responden memilih kategori *Sangat Setuju*, yang menunjukkan bahwa indikator tersebut paling kuat dirasakan oleh responden. Berdasarkan keseluruhan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa variabel X2 berada pada kategori tinggi dan telah dirasakan secara positif oleh responden. Tingginya dominasi jawaban *Setuju* dan *Sangat Setuju* menunjukkan bahwa aspek-aspek yang diukur dalam variabel *perceived organization support* telah berjalan dengan baik sesuai dengan persepsi responden dalam organisasi.

3. Distribusi Frekuensi Variabel *Innovative Work Behavior* (Y)

Table 4.7

Distribusi Frekuensi Variabel *Innovative Work Behavior* (Y)

item	keterangan												rata-rata
	1(STS)		2 (TS)		3(N)		4(S)		5(SS)		Jumlah		
		%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y1.1	0	0	2	1	8	5	64	38	96	56	170	100	4.49
Y1.2	0	0	10	6	32	19	60	35	68	40	170	100	4.09
Y1.3	1	1	16	9	14	8	71	42	68	40	170	100	4.11
Y1.4	2	1	5	3	28	16	61	36	74	44	170	100	4.18
Y1.5	0	0	13	8	30	18	64	38	63	37	170	100	4.04
Y1.6	3	2	6	4	19	11	71	42	71	42	170	100	4.18
Y1.7	0	0	10	6	31	18	65	38	64	38	170	100	4.08
Y1.8	0	0	6	4	19	11	69	41	76	45	170	100	4.26
Y1.9	2	1	10	6	27	16	65	38	66	39	170	100	4.08
MEAN													4.17

Sumber: Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 4.7, variable *Innovative Work Behavior* (Y) diukur melalui 9 item pernyataan yang dijawab oleh 170 responden. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai rata-rata (mean) keseluruhan sebesar 4,17, yang berada pada kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa perilaku kerja inovatif responden tergolong baik.

Secara umum, mayoritas responden memberikan jawaban pada kategori *Setuju* (S) dan *Sangat Setuju* (SS) pada seluruh item. Persentase jawaban *Sangat Setuju* berkisar antara 37% hingga 56%, sedangkan *Setuju* berkisar antara 35% hingga 42%. Sementara itu, jawaban *Tidak Setuju* (TS) dan *Sangat Tidak Setuju* (STS) relatif kecil, sehingga menunjukkan bahwa persepsi negatif terhadap perilaku inovatif sangat minim.

Item Y1.1 memperoleh nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,49, dengan 56% responden menyatakan *Sangat Setuju* dan 38% menyatakan *Setuju*. Hal ini menunjukkan bahwa aspek tersebut paling kuat mencerminkan perilaku inovatif responden.

Item Y1.2 dan Y1.3 memiliki rata-rata masing-masing sebesar 4,09 dan 4,11. Meskipun masih dalam kategori tinggi, pada kedua item ini terdapat persentase jawaban netral yang relatif lebih besar dibandingkan item lainnya, yaitu masing-masing 19% dan 8%.

Item Y1.4 dan Y1.6 memperoleh rata-rata sebesar 4,18, yang menunjukkan bahwa responden cukup aktif dalam aspek perilaku inovatif yang diukur. Item Y1.5 memiliki rata-rata terendah yaitu 4,04, namun tetap berada dalam kategori tinggi.

Item Y1.7 dan Y1.9 masing-masing memiliki rata-rata 4,08, sedangkan Y1.8 memperoleh rata-rata 4,26 dengan 45% responden menyatakan *Sangat Setuju*. Hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut juga cukup kuat dalam menggambarkan perilaku inovatif responden.

Hasil distribusi frekuensi menunjukkan bahwa responden telah menunjukkan perilaku kerja inovatif yang baik, ditandai dengan kemampuan menghasilkan, mengembangkan, dan menerapkan ide-ide baru dalam pekerjaan. .

4. Distribusi Frekuensi Variabel *Proactive Personality* (M)**Table 4.8****Distribusi Frekuensi Variabel *Proactive Personality* (M)**

item	keterangan												rata-rata
	1(STS)		2 (TS)		3(N)		4(S)		5(SS)		Jumlah		
		%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y1.1	0	0	2	1	8	5	64	38	96	56	170	100	4.49
Y1.2	0	0	10	6	32	19	60	35	68	40	170	100	4.09
Y1.3	1	1	16	9	14	8	71	42	68	40	170	100	4.11
Y1.4	2	1	5	3	28	16	61	36	74	44	170	100	4.18
Y1.5	0	0	13	8	30	18	64	38	63	37	170	100	4.04
Y1.6	3	2	6	4	19	11	71	42	71	42	170	100	4.18
Y1.7	0	0	10	6	31	18	65	38	64	38	170	100	4.08
Y1.8	0	0	6	4	19	11	69	41	76	45	170	100	4.26
Y1.9	2	1	10	6	27	16	65	38	66	39	170	100	4.08
MEAN													4.17

Sumber: Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 4.8, variabel *Proactive Personality* (M) diukur melalui 9 item pernyataan yang dijawab oleh 170 responden. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai rata-rata (*mean*) keseluruhan sebesar 4,17, yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini memiliki tingkat kepribadian proaktif yang baik.

Secara umum, mayoritas responden memberikan jawaban pada kategori *Setuju* (S) dan *Sangat Setuju* (SS) pada setiap item pernyataan. Persentase jawaban *Sangat Setuju* berkisar antara 37% hingga 56%, sedangkan kategori *Setuju* berada pada rentang 35% hingga 42%. Sementara itu, jawaban *Tidak Setuju* (TS) dan *Sangat Tidak Setuju* (STS) relatif kecil, sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden menunjukkan kecenderungan proaktif dalam bekerja.

Item dengan nilai rata-rata tertinggi terdapat pada item pertama dengan nilai sebesar 4,49, di mana 56% responden menyatakan *Sangat Setuju* dan 38% menyatakan *Setuju*. Hal ini menunjukkan bahwa aspek tersebut paling kuat menggambarkan karakter proaktif responden.

Beberapa item lainnya seperti item keempat dan keenam memiliki nilai rata-rata sebesar 4,18, yang menunjukkan bahwa responden cukup aktif dalam mengambil inisiatif dan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Sementara itu, item dengan nilai rata-rata terendah adalah item kelima sebesar 4,04, namun masih berada dalam kategori tinggi.

Secara keseluruhan, hasil distribusi frekuensi ini menunjukkan bahwa responden memiliki kecenderungan untuk bertindak proaktif, seperti mengambil inisiatif, mencari peluang perbaikan, serta berupaya menciptakan perubahan positif dalam lingkungan kerja. Dengan demikian, variabel Proactive Personality (M) dalam penelitian ini dapat dikategorikan tinggi dan mencerminkan karakter responden yang aktif serta berorientasi pada pengembangan dan perbaikan kinerja.

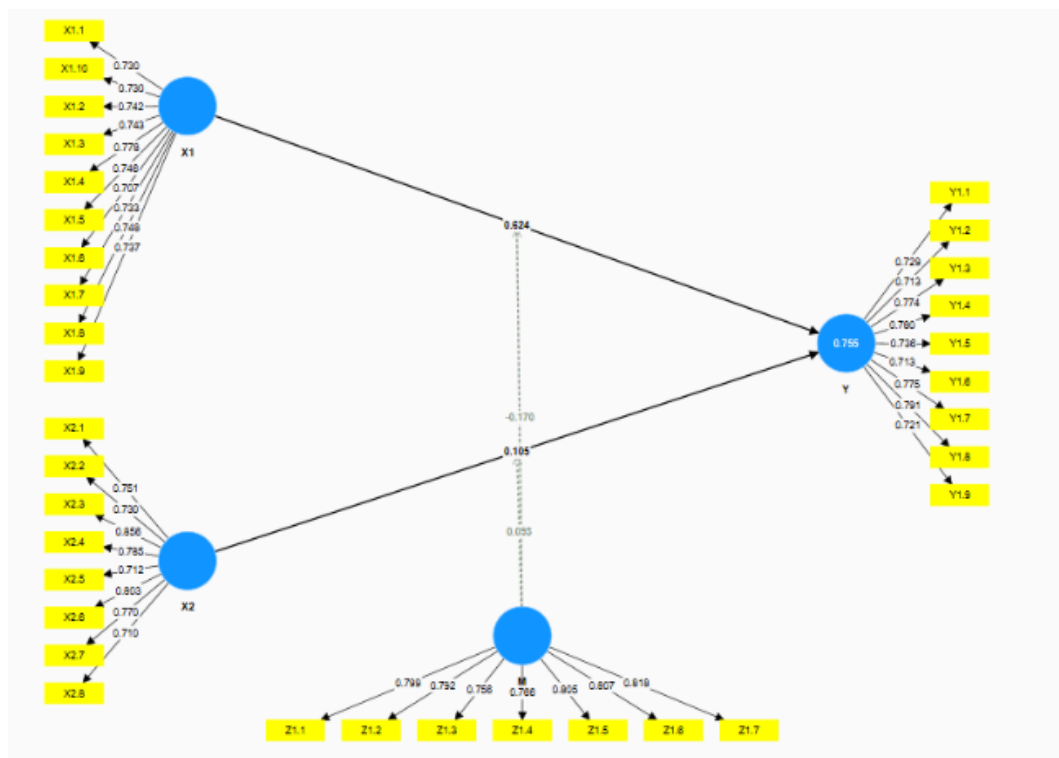
4.1.4 Analisis Data

4.1.4.1 Skema Model Partial Least Square (PLS)

Tujuan dari analisis Uji *Partial Least Square* (PLS) adalah untuk menguji dampak variabel *Ambidextrous Leadership* (X1), *Perceived Organizational Support* (X2), *Proactive Personality* (M), dan *Innovative Work behaviour* (Y).

4.1.4.2 Evaluasi Model Penelitian (Outer Model)

Gambar 4.1
Hasil Output PLS Algorithm



Sumber: SmartPLS 2026

a. Uji Analisis Konvergen (*Convergent Validity*)

Uji validitas konvergen (*convergent validity*) dilakukan untuk mengetahui sejauh mana indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian mampu merefleksikan konstruk laten yang diukur. Dalam pendekatan PLS-SEM, validitas konvergen dapat dilihat dari nilai outer loading dan *Average Variance Extracted* (AVE).

Berdasarkan hasil pengolahan data, seluruh indikator pada masing-masing variabel menunjukkan nilai outer loading di atas batas minimum yang disyaratkan yaitu 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki tingkat korelasi yang tinggi terhadap konstruk yang diukur, sehingga dapat dikatakan valid secara konvergen. Meskipun demikian, indikator dengan nilai loading antara 0,50–0,70 masih dapat diterima sepanjang nilai AVE konstruk tetap memenuhi kriteria

Selain itu, nilai AVE untuk setiap variabel dalam penelitian ini juga menunjukkan nilai di atas 0,50. Hal ini mengindikasikan bahwa lebih dari 50% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk laten yang bersangkutan. Hasil pengujian validitas konvergen menggunakan SmartPLS 4.0 disajikan pada Tabel 4.9 berikut ini:

Tabel 4.9
Hasil Uji Analisis Konvergen *Ambidextrous Leadership*

Variabel	Item	Koefisien Korelasi	Keterangan
<i>Ambidextrous Leadership</i> (X1)	X1.1	0.730	Valid
	X1.2	0.742	Valid
	X1.3	0.743	Valid
	X1.4	0.778	Valid
	X1.5	0.746	Valid
	X1.6	0.707	Valid
	X1.7	0.733	Valid
	X1.8	0.748	Valid
	X1.9	0.737	Valid
	X1.10	0.730	Valid

Sumber: SmartPLS 2026

Berdasarkan hasil uji validitas konvergen pada tabel 4.9, seluruh indikator variabel *Ambidextrous Leadership* dinyatakan valid karena memiliki nilai koefisien korelasi di atas 0,70. Nilai tertinggi terdapat pada indikator X1.4 sebesar 0,778 yaitu “Atasan saya percaya bahwa saya mampu mencoba hal-hal baru dalam pekerjaan.” Hal ini menunjukkan bahwa kepercayaan atasan dalam memberikan kesempatan karyawan mencoba hal baru merupakan aspek yang paling kuat dirasakan responden dalam membentuk *ambidextrous leadership*. Kondisi ini mengindikasikan bahwa responden lebih merasakan dukungan kepemimpinan yang mendorong eksplorasi, kreativitas, dan inovasi dalam bekerja.

Sementara itu, nilai terendah terdapat pada indikator X1.6 sebesar 0,707 yaitu “Atasan saya menetapkan aturan dan prosedur kerja yang jelas.” Meskipun tetap valid, indikator ini menunjukkan bahwa aspek pengendalian melalui aturan dan prosedur kerja belum dirasakan sekuat aspek eksploratif. Secara kritis, hasil ini menunjukkan bahwa responden cenderung lebih menonjolkan fleksibilitas dan kebebasan bekerja dibanding sistem kerja yang terlalu terstruktur, terutama dalam lingkungan industri kreatif yang lebih dinamis dan inovatif.

Tabel 4.10

Hasil Uji Analisis Konvergen *Perceived Organizational Support*

Variabel	Item	Koefisien Korelasi	Keterangan
<i>Perceived Organization Support (X2)</i>	X2.1	0.751	Valid
	X2.2	0.730	Valid
	X2.3	0.856	Valid
	X2.4	0.785	Valid
	X2.5	0.712	Valid
	X2.6	0.803	Valid
	X2.7	0.770	Valid
	X2.8	0.710	Valid

Sumber: SmartPLS 2026

Berdasarkan hasil uji validitas konvergen pada tabel 4.10, seluruh indikator variabel *Perceived Organizational Support* dinyatakan valid karena memiliki nilai koefisien korelasi di atas 0,70. Nilai tertinggi terdapat pada indikator X2.3 sebesar 0,856 yaitu “Atasan saya menghargai kerja keras yang saya lakukan.” Hal ini menunjukkan bahwa penghargaan atas kerja keras merupakan bentuk dukungan

organisasi yang paling kuat dirasakan responden. Secara kritis, hasil ini mengindikasikan bahwa pengakuan dari atasan memiliki peran penting dalam membentuk persepsi dukungan organisasi, karena karyawan merasa kontribusinya dihargai dan diperhatikan oleh organisasi.

Sementara itu, nilai terendah terdapat pada indikator X2.8 sebesar 0,710 yaitu “Saya memiliki kesempatan untuk berkembang dan mendapatkan promosi di organisasi ini.” Meskipun tetap valid, indikator ini menunjukkan bahwa kesempatan pengembangan karier dan promosi belum dirasakan secara optimal oleh seluruh responden. Hal ini dapat mengindikasikan bahwa sebagian karyawan masih merasa peluang pengembangan diri atau jenjang karier dalam organisasi belum sepenuhnya jelas atau merata dibanding bentuk dukungan lainnya seperti penghargaan dan perhatian dari atasan.

Tabel 4.11
Hasil Uji Analisis Konvergen *Proactive Personality*

Variabel	Item	Koefisien Korelasi	Keterangan
<i>Proactive Personality (M)</i>	M.1	0.799	Valid
	M.2	0.792	Valid
	M.3	0.756	Valid
	M.4	0.766	Valid
	M.5	0.805	Valid
	M.6	0.807	Valid
	M.7	0.818	Valid

Sumber: SmartPLS 2026

Berdasarkan hasil uji validitas konvergen pada tabel 4.11, seluruh indikator variabel *Proactive Personality* dinyatakan valid karena memiliki nilai koefisien korelasi di atas 0,70. Nilai tertinggi terdapat pada indikator M.7 sebesar 0,818 yaitu “Saya tetap bersemangat walaupun mengalami kegagalan.” Hal ini menunjukkan bahwa ketahanan dan semangat individu dalam menghadapi kegagalan merupakan aspek yang paling kuat dalam membentuk kepribadian proaktif responden. Secara kritis, hasil ini mengindikasikan bahwa responden memiliki kemampuan untuk tetap termotivasi dan tidak mudah terpengaruh oleh hambatan dalam pekerjaan, sehingga mendukung munculnya perilaku proaktif dan inovatif.

Sementara itu, nilai terendah terdapat pada indikator M.3 sebesar 0,756 yaitu “Saya berusaha mencari cara untuk memperbaiki sistem kerja yang ada.” Meskipun tetap valid dan tergolong kuat, indikator ini menunjukkan bahwa upaya aktif dalam memperbaiki sistem kerja belum dirasakan sekuat aspek ketahanan diri dan semangat menghadapi kegagalan. Hal ini dapat mengindikasikan bahwa tidak semua responden memiliki keberanian atau kesempatan yang sama untuk melakukan perubahan terhadap sistem kerja yang sudah ada dalam organisasi.

Tabel 4.12

Hasil Uji Analisis Konvergen *Innovative Work Behavior*

<i>Innovative Work Behavior</i> (Y)	Y1.1	0.729	Valid
	Y1.2	0.713	Valid
	Y1.3	0.774	Valid
	Y1.4	0.780	Valid
	Y1.5	0.736	Valid
	Y1.6	0.713	Valid
	Y1.7	0.775	Valid
	Y1.8	0.791	Valid
	Y1.9	0.721	Valid

Sumber: SmartPLS 2026

Berdasarkan hasil uji validitas konvergen pada tabel 4.12, seluruh indikator variabel *Innovative Work Behavior* dinyatakan valid karena memiliki nilai koefisien korelasi di atas 0,70. Nilai tertinggi terdapat pada indikator Y1.8 sebesar 0,791 yaitu “*Saya secara sistematis menerapkan ide-ide baru ke dalam praktik kerja saya.*” Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan responden dalam mengimplementasikan ide baru secara nyata merupakan aspek yang paling kuat dalam membentuk *Innovative Work Behavior*. Secara kritis, hasil ini mengindikasikan bahwa responden tidak hanya mampu menghasilkan ide, tetapi juga mampu menerapkannya dalam pekerjaan sehari-hari sehingga inovasi dapat memberikan dampak nyata bagi organisasi.

Sementara itu, nilai terendah terdapat pada indikator Y1.2 dan Y1.6 sebesar 0,713. Indikator tersebut berkaitan dengan upaya memeriksa hal yang dapat diperbaiki serta mendorong dukungan orang lain terhadap ide

inovatif. Meskipun tetap valid, nilai ini menunjukkan bahwa aspek evaluasi dan persuasi sosial dalam inovasi belum dirasakan sekuat aspek implementasi ide. Hal ini dapat mengindikasikan bahwa sebagian responden masih mengalami kendala dalam memengaruhi orang lain atau dalam mengidentifikasi peluang perbaikan secara konsisten di lingkungan kerja.

b. Discriminant Validity

Dalam aplikasi SmartPLS 4, pengujian validitas diskriminan dapat dilakukan menggunakan metode *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)* dan *Cross Loading*. Uji validitas diskriminan melalui *cross loading* dinyatakan baik apabila nilai loading indikator pada konstraknya sendiri lebih tinggi dibandingkan loading indikator pada konstruk lain Hair et al. (2022)

Selain itu, validitas diskriminan juga dapat dievaluasi menggunakan nilai *Average Variance Extracted (AVE)*. Nilai *AVE* dinyatakan memenuhi kriteria apabila lebih dari 0,50. Nilai *AVE* menunjukkan besarnya proporsi varians indikator yang mampu dijelaskan oleh konstruk laten yang diukur. Semakin tinggi nilai *AVE*, maka semakin baik kemampuan konstruk dalam menjelaskan indikator-indikatornya.

Tabel 4. 13
Hasil Uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*

	<i>Proactive Personality</i>	<i>Ambidextrous Leadership</i>	<i>Perceived Organizational Support</i>	<i>Innovative Work Behaviour</i>	M x X1	M x X2
M						
X1	0.498					
X2	0.555	0.605				
M x X1	0.259	0.421	0.366	0.512		
M x X2	0.493	0.315	0.464	0.328	0.52	
Y	0.597	0.884	0.624			

Sumber: SmartPLS 2026

Berdasarkan hasil uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*, seluruh nilai hubungan antar variabel berada di bawah batas ketentuan yaitu $< 0,90$ sehingga dapat disimpulkan bahwa model penelitian telah memenuhi *discriminant validity*.

Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel dalam penelitian mampu dibedakan dengan baik dan masing-masing konstruk memiliki karakteristik yang berbeda satu sama lain. Dengan demikian, indikator pada setiap variabel lebih merepresentasikan konstruksya sendiri dibanding konstruk lain dalam model penelitian.

Tabel 4. 14
Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
<i>Ambidextrous Leadership (X1)</i>	0.628
<i>Perceived Organization Support (X2)</i>	0.547
<i>Proactive Personality (M)</i>	0.587
<i>Innovative Work Behaviour (Y)</i>	0.560

Sumber: SmartPLS 2026

Dari hasil yang ditampilkan pada Tabel 4.14, seluruh variabel dalam penelitian memiliki nilai AVE di atas 0,50 sehingga dapat dinyatakan memenuhi kriteria *convergent validity*. Hal ini menunjukkan bahwa setiap konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator yang dimilikinya, sehingga indikator-indikator dalam penelitian mampu merepresentasikan variabel yang diukur dengan baik.

Nilai AVE tertinggi terdapat pada variabel *Ambidextrous Leadership* sebesar 0,628. Hal ini menunjukkan bahwa variabel tersebut memiliki kemampuan paling baik dalam menjelaskan indikator-indikator pembentuknya dibanding variabel lain. Secara kritis, hasil ini mengindikasikan bahwa indikator pada *Ambidextrous Leadership* memiliki konsistensi dan keterkaitan yang kuat dalam merepresentasikan konstruk kepemimpinan ambidextrous. Sementara itu, nilai AVE terendah terdapat pada variabel *Perceived Organizational Support* sebesar 0,547. Meskipun menjadi yang paling rendah, nilai tersebut tetap memenuhi batas minimum AVE sehingga variabel tetap dinyatakan valid. Kondisi ini menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi masih mampu dijelaskan dengan baik oleh indikatornya, walaupun kekuatan hubungan antar indikator relatif lebih rendah dibanding variabel lainnya.

c. *Reliability dan Cronbach's Alpha*

Menurut Hair et al. (2022) *Cronbach's Alpha* digunakan untuk menentukan batas minimum reliabilitas, sedangkan *composite reliability* mengukur reliabilitas konstruk yang sebenarnya. Umumnya, nilai *composite reliability* lebih tinggi dibandingkan *Cronbach's Alpha*. Suatu variabel dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *Cronbach's Alpha* > 0,5 dan *composite reliability* > 0,7.

Tabel 4.15
Reliability dan Cronbach's Alpha

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_a)</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
<i>Ambidextrous Leadership (X1)</i>	0.908	0.914	0.923	0.547
<i>Perceived Organization Support (X2)</i>	0.900	0.914	0.919	0.587
<i>Proactive Personality (M)</i>	0.902	0.914	0.922	0.628
<i>Innovative Work Behaviour (Y)</i>	0.902	0.906	0.920	0.560

Sumber: SmartPLS 2026

Berdasarkan Tabel 4.11, hasil pengujian reliabilitas dan validitas konstruk menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria yang ditetapkan dalam analisis PLS-SEM.

Pertama, dilihat dari nilai Cronbach's Alpha, seluruh variabel memiliki nilai di atas 0,70, yaitu *Ambidextrous Leadership* (0,908), *Perceived Organizational Support* (0,900), *Proactive Personality* (0,902), dan *Innovative Work Behaviour* (0,902). Hal ini menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki tingkat konsistensi internal yang baik, sehingga item-item indikator dalam masing-masing variabel mampu mengukur konstraknya secara konsisten.

Kedua, nilai *Composite Reliability* (ρ_a dan ρ_c) pada semua variabel juga berada di atas 0,70. Bahkan, seluruh nilai berada di kisaran $>0,90$, yang mengindikasikan bahwa reliabilitas konstruk sangat tinggi. Ini berarti variabel-variabel dalam penelitian memiliki tingkat keandalan yang kuat dalam menjelaskan variabel laten yang diukur.

Ketiga, berdasarkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE), seluruh variabel memiliki nilai di atas 0,50. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing konstruk telah memenuhi validitas konvergen, di mana lebih dari 50% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk laten. Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini reliabel dan valid secara konvergen, sehingga model pengukuran (*outer model*) layak untuk dilanjutkan ke tahap analisis berikutnya, yaitu evaluasi model struktural (*inner model*).

4.1.4.3 Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Hair et al. (2022) menyatakan bahwa koefisien determinasi (*R-Square*) merupakan ukuran utama dalam evaluasi inner model yang menunjukkan tingkat kemampuan prediksi model terhadap konstruk endogen. Nilai R^2 berkisar antara 0 hingga 1, di mana nilai yang lebih tinggi menunjukkan bahwa variabel eksogen mampu menjelaskan variasi variabel endogen dengan lebih baik. Secara umum, sebuah model dianggap kuat jika *R-Square* > 0.75 , sedang jika berada di kisaran > 0.50 , dan lemah jika nilainya ≤ 0.25 . Oleh karena itu, *R-Square* digunakan untuk menilai seberapa baik model struktural dalam menjelaskan hubungan antar variabel laten.

a. *R-Square*

Tabel 4.16 *R-Square*

Item	<i>R-Square</i>	Presentase	Keterangan
<i>Innovative Work Behaviour</i> (Y)	0.755	76%	Kuat (substantial)

Sumber: SmartPLS 2026

Berdasarkan Tabel 4.12, nilai *R-Square* untuk variabel *Innovative Work Behavior* (Y) sebesar 0,755 atau sekitar 76%, yang termasuk dalam kategori kuat (substantial). Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan

model dalam menjelaskan variabel *Innovative Work Behavior* tergolong tinggi.

Artinya, sebesar 76% variasi *Innovative Work Behavior* dapat dijelaskan oleh variabel dalam penelitian, yaitu *Ambidextrous Leadership*, *Perceived Organizational Support*, *Proactive Personality*, serta interaksinya. Sedangkan sisanya sebesar 24% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

b. *F-Square*

Tabel 4.17 *F-Square*

Item	<i>F-Square</i>	Keterangan
<i>Ambidextrous Leadership</i> (X1) > <i>Innovative Work Behaviour</i> (Y)	0.927	Kuat (substantial)
<i>Perceived Organization Support</i> (X2) > <i>Innovative Work Behaviour</i> (Y)	0.025	Kecil
<i>Proactive Personality</i> > <i>Innovative Work Behaviour</i> (Y)	0.113	Kecil
<i>Proactive Personality</i> x <i>Ambidextrous Leadership</i> > <i>Innovative Work Behaviour</i> (Y)	0.115	Kecil-sedang
<i>Proactive Personality</i> x <i>Perceived Organization Support</i> > <i>Innovative Work Behaviour</i> (Y)	0.043	Kecil

Sumber: SmartPLS 2026

Berdasarkan pada tabel 4.13, hasil uji *F-Square* digunakan untuk melihat besarnya pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen, diketahui bahwa *Ambidextrous Leadership* (X1) memiliki nilai *F-Square* sebesar 0.927 yang termasuk kategori kuat sehingga menunjukkan bahwa *Ambidextrous Leadership* memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap *Innovative Work Behaviour*.

Selanjutnya, diketahui bahwa *Perceived Organization Support* memiliki hubungan 0,025 dimana ini termasuk kategori yang sangat kecil sehingga *Perceived Organization Support* memiliki pengaruh yang sangat kecil terhadap *Innovative Work Behaviour*.

Untuk hubungan moderasi Untuk efek moderasi, interaksi antara *Proactive Personality* dan *Ambidextrous Leadership* memiliki nilai F-Square sebesar 0,115 yang menunjukkan pengaruh sedang. Sedangkan interaksi antara *Proactive Personality* dan *Perceived Organizational Support* memiliki nilai sebesar 0,043 yang tergolong kecil. Sehingga variabel *proactive personality* terbukti berperan sebagai *quasi moderator*, karena selain berpengaruh langsung terhadap *innovative work behavior*, juga memoderasi hubungan antara variabel independen dan dependen.

4.1.4.4 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menganalisis hubungan kausalitas yang telah dirumuskan dalam kerangka penelitian, yaitu pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Pengujian ini menggunakan nilai *T-statistik* $> 1,96$ dan *P-values* $< 0,05$ sebagai kriteria penerimaan hipotesis. Hasil pengujian diperoleh melalui metode *bootstrapping* pada PLS dan disajikan pada Tabel 4.13.

Tabel 4.18

Hasil pengujian pengaruh langsung

	Variabel penelitian	Original Sample (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T statistik (O/STDEV)	P value	ket
Pengaruh Langsung	X1 - Y	0.624	0.622	0.046	13.639	0.000	Diterima
	X2 - Y	0.105	0.107	0.044	2.380	0.017	Diterima
Moderasi	M - X1-Y	-0.170	-0.160	0.045	3.737	0.000	Diterima
	M - X2 - Y	0.093	0.085	0.045	2.045	0.041	Diterima

Sumber: SmartPLS 2026

Berdasarkan tabel 4.14 maka dapat disimpulkan bahwa:

1. *Ambidextrous leadership* memiliki nilai koefisien sebesar 0,624, yang menunjukkan hubungan positif (searah) terhadap *innovative work behaviour*. Artinya, semakin tinggi *ambidextrous leadership*, maka semakin meningkat *Innovative Work Behaviour* karyawan. Nilai *T-statistik* sebesar

13,639 dan *P-value* sebesar 0,000 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut sangat signifikan secara statistik, dengan demikian hipotesis ini diterima.

2. *perceived organizational support* memiliki nilai koefisien sebesar 0,105, yang menunjukkan hubungan positif (searah) terhadap *innovative work behaviour*. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan, maka akan meningkatkan perilaku inovatif karyawan. Nilai T-statistik sebesar 2,380 dan *P-value* sebesar 0,017 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan, dengan demikian hipotesis ini diterima.
3. *Proactive personality* dan *ambidextrous leadership* terhadap *innovative work behaviour* memiliki nilai koefisien sebesar -0,170. Nilai ini menunjukkan arah hubungan negatif, yang berarti bahwa *proactive personality* memperlemah pengaruh *ambidextrous leadership* terhadap *innovative work behaviour*. Nilai T-statistik sebesar 3,737 dan *P-value* sebesar 0,000 menunjukkan bahwa efek moderasi ini signifikan secara statistik, dengan demikian hipotesis ini diterima.
4. *Proactive personality* dan *perceived organizational support* terhadap *innovative work behaviour* memiliki nilai koefisien sebesar 0,093, yang menunjukkan arah hubungan positif. Hal ini berarti bahwa *proactive personality* memperkuat pengaruh *perceived organizational support* terhadap *innovative work behaviour*. Nilai T-statistik sebesar 2,045 dan *P-value* sebesar 0,041 menunjukkan bahwa efek moderasi tersebut signifikan secara statistik, dengan demikian, hipotesis ini diterima.

4.2 Pembahasan Hasil Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Ambidextrous Leadership* dan *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap *Innovative Work Behaviour*, baik secara langsung maupun melalui peran *Proactive Personality* sebagai variabel moderasi. Penelitian ini dilakukan pada karyawan dalam konteks organisasi yang menjadi objek penelitian.

Berdasarkan hasil analisis menggunakan metode *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), diperoleh beberapa temuan penting yang dapat dijelaskan lebih lanjut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa

ambidextrous leadership dan perceived organizational support memiliki pengaruh terhadap innovative work behaviour, baik secara langsung maupun melalui interaksi dengan proactive personality sebagai variabel moderasi. Dengan menggunakan metode *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), poin-poin penting dari hasil penelitian ini selanjutnya dapat dibahas secara lebih mendalam sesuai dengan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan.

4.2.1 Pengaruh Ambidextrous Leadership terhadap Innovative Work Behaviour

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Ambidextrous Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative Work Behaviour*. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien sebesar 0,624, T-statistik 13,639, dan *P-value* 0,000. Dapat disimpulkan bahwa perilaku kerja inovatif karyawan dalam industri kreatif dipengaruhi secara signifikan oleh ambidextrous leadership. Semakin tinggi kemampuan pemimpin dalam menyeimbangkan eksplorasi dan eksploitasi, maka akan semakin tinggi pula kemungkinan meningkatnya perilaku inovatif karyawan.

Ambidextrous leadership merupakan kemampuan pemimpin dalam mengintegrasikan dua pendekatan, yaitu *eksplorasi* (pencarian ide baru) dan *eksploitasi* (pemanfaatan ide yang sudah ada secara optimal). Dalam konteks organisasi, kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam mengarahkan, mempengaruhi, dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Gerlach et al., 2020).

Dalam industri kreatif, peran kepemimpinan menjadi sangat krusial karena sektor ini menuntut tingkat kreativitas dan inovasi yang tinggi. Pemimpin tidak hanya dituntut untuk mengarahkan pekerjaan secara sistematis, tetapi juga harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendorong kebebasan berpikir, eksperimen, dan pengembangan ide-ide baru. Oleh karena itu, *ambidextrous leadership* menjadi salah satu faktor penting dalam menjaga keseimbangan antara kreativitas dan produktivitas.

Penelitian yang dilakukan oleh (Jalalzai, 2023) membuktikan bahwa *ambidextrous leadership* berkontribusi signifikan terhadap peningkatan *Innovative Work Behavior* (IWB). Pengaruh tersebut terjadi secara langsung maupun melalui

peran mediasi *individual ambidexterity*. Hal ini mengindikasikan bahwa fleksibilitas pemimpin dalam menghadapi dinamika kerja mampu mendorong karyawan untuk lebih proaktif dalam siklus inovasi.

Dalam konteks industri kreatif, hasil ini menjadi sangat relevan karena sektor ini menuntut keseimbangan antara kreativitas dan produktivitas. Pemimpin yang hanya berorientasi pada hasil tanpa memberikan ruang eksplorasi cenderung menghambat munculnya ide-ide baru. Sebaliknya, eksplorasi yang tidak terarah juga dapat menurunkan efektivitas kerja. Oleh karena itu, *ambidextrous leadership* menjadi kunci dalam menjaga keberlanjutan inovasi di industri kreatif.

Berdasarkan hasil kuesioner yang telah disebarkan, diperoleh bahwa skor tertinggi terdapat pada indikator X1.3 dan X1.5. Pada item “Atasan saya memberi kesempatan saya belajar dari kesalahan”, hal ini menunjukkan bahwa pemimpin dalam organisasi telah menciptakan budaya kerja yang tidak menghukum kesalahan secara berlebihan, melainkan menjadikannya sebagai proses pembelajaran. Kondisi ini sangat penting dalam mendorong *innovative work behaviour*, karena karyawan akan lebih berani mencoba ide baru tanpa rasa takut gagal.

Selanjutnya, pada item “Atasan saya menciptakan lingkungan kerja yang terbuka terhadap perubahan dan inovasi”, menunjukkan bahwa pemimpin telah mampu menciptakan iklim kerja yang suportif terhadap perubahan. Lingkungan yang terbuka seperti ini memungkinkan karyawan untuk lebih bebas dalam menyampaikan gagasan, berdiskusi, serta berkontribusi dalam pengembangan inovasi organisasi.

Meskipun secara keseluruhan variabel *ambidextrous leadership* menunjukkan pengaruh yang kuat dan signifikan, hasil kuesioner juga menunjukkan adanya indikator dengan nilai rata-rata terendah, yaitu pada item X1.9: “Atasan saya memberikan koreksi jika saya melakukan kesalahan.”. Hal ini mengindikasikan bahwa dalam praktiknya, aspek pemberian umpan balik atau koreksi dari atasan masih belum optimal dirasakan oleh karyawan.

Rendahnya nilai pada indikator ini dapat diartikan bahwa pemimpin cenderung kurang aktif dalam memberikan *feedback* yang konstruktif kepada karyawan ketika terjadi kesalahan. Dalam konteks *ambidextrous leadership*,

kondisi ini menjadi perhatian penting, karena selain mendorong eksplorasi dan kebebasan berinovasi, pemimpin juga perlu menjalankan fungsi eksploitasi, yaitu memastikan bahwa proses kerja tetap berjalan dengan terarah dan kesalahan dapat diperbaiki secara sistematis.

Temuan ini memperkuat bahwa praktik *ambidextrous leadership* dalam organisasi tidak hanya terlihat dari kebijakan atau arahan formal, tetapi juga dari bagaimana pemimpin membangun budaya kerja yang mendukung pembelajaran, keterbukaan, dan inovasi. Dengan demikian, karyawan dalam industri kreatif dapat lebih optimal dalam menghasilkan ide-ide kreatif dan inovatif.

Dalam pandangan Islam, kepemimpinan memegang peranan krusial. Esensi dari seorang pemimpin terletak pada kemampuannya menggerakkan serta memengaruhi lingkungan sekitar demi mewujudkan transformasi yang lebih baik. Hal tersebut sejalan dengan pesan yang terkandung dalam Surat Al-Baqarah ayat 30 sebagai berikut:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّیْ جَاعِلٌ فِی الْاَرْضِ خَلِیْفَةًۭۙ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِیْهَا مَنْ یُّفْسِدُ فِیْهَا
وِیْسِفُكُمُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَۙ قَالَ اِنِّیْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ

Artinya: Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, “Aku hendak menjadikan khalifah di bumi.” Mereka berkata, “Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?” Dia berfirman, “Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.”

Berdasarkan ayat diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah sebagai suatu proses atau usaha dan keterampilan mempengaruhi orang kelompok orang agar dapat bergerak dan berkerja sama dengan maksimal dan sepenuh hati sesuai situasi atau kondisi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

4.2.2 Pengaruh *Perceived Organization Support* terhadap *Innovative Work Behavior*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behaviour*, dengan koefisien sebesar 0,105. Hal ini menegaskan bahwa semakin tinggi dukungan

organisasi yang dirasakan oleh karyawan, maka akan semakin meningkat pula perilaku kerja inovatif.

Secara teoritis, *perceived organizational support* mencerminkan sejauh mana karyawan merasa dihargai, diperhatikan, dan didukung oleh organisasi. Ketika karyawan merasakan adanya dukungan tersebut, mereka akan memiliki rasa tanggung jawab dan keterikatan yang lebih tinggi terhadap organisasi. Kondisi ini mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi terbaiknya, termasuk dalam bentuk kreativitas dan inovasi. Temuan ini sejalan dengan teori *Social Exchange Theory* (Cook et al., 2013) yang menyatakan bahwa hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi akan menghasilkan perilaku positif, termasuk *innovative work behaviour*.

(Jamal et al., 2023) menemukan bahwa POS berpengaruh signifikan terhadap IWB melalui mediasi *thriving at work* dan *burnout*. Temuan ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang tinggi tidak hanya mendorong semangat inovatif, tetapi juga mengurangi tekanan kerja yang dapat menghambat kreativitas.

Dalam konteks industri kreatif, hasil ini menjadi sangat relevan karena sektor ini sangat bergantung pada ide, kreativitas, dan inovasi karyawan. Organisasi yang memberikan dukungan, baik dalam bentuk fasilitas, penghargaan, maupun kesempatan berkembang, akan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi munculnya ide-ide baru.

Berdasarkan hasil kuesioner yang telah disebarkan, diperoleh bahwa skor tertinggi terdapat pada indikator X2.8, yaitu pada pernyataan “Saya memiliki kesempatan untuk berkembang dan mendapatkan promosi di organisasi ini”. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi telah memberikan peluang yang baik bagi karyawan untuk berkembang. Kesempatan ini menjadi faktor penting dalam meningkatkan *innovative work behaviour*, karena karyawan akan terdorong untuk menunjukkan kinerja terbaiknya dan menghasilkan inovasi sebagai bentuk kontribusi terhadap organisasi.

Namun demikian, indikator dengan nilai rata-rata terendah terdapat pada item X2.6, yaitu “Saya merasa organisasi memberikan penghargaan yang sesuai

dengan kontribusi saya”. Hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat persepsi di kalangan karyawan bahwa penghargaan yang diberikan belum sepenuhnya sesuai dengan kontribusi yang mereka berikan. Kondisi ini dapat menjadi hambatan dalam mendorong *innovative work behaviour*, karena karyawan mungkin merasa kurang dihargai sehingga motivasi untuk berinovasi menjadi tidak optimal.

Temuan ini memperkuat bahwa *perceived organizational support* tidak hanya berkaitan dengan kebijakan formal organisasi, tetapi juga bagaimana organisasi mampu menciptakan rasa dihargai dan didukung pada karyawan. Dengan adanya dukungan tersebut, karyawan akan lebih percaya diri, termotivasi, dan berani untuk berinovasi.

Dalam perspektif Islam, konsep dukungan organisasi juga berkaitan dengan nilai tolong-menolong, kepedulian, dan keadilan dalam memperlakukan sesama. Hal ini sejalan dengan hadis Rasulullah SAW yang diriwayatkan oleh Imam Muslim:

الْمُسْلِمُ أَخُو الْمُسْلِمِ، لَا يَظْلِمُهُ وَلَا يُسْلَمُهُ، مَنْ كَانَ فِي حَاجَةِ أَخِيهِ كَانَ اللَّهُ فِي حَاجَتِهِ، وَمَنْ فَرَّجَ عَنْ مُسْلِمٍ كُرْبَةً، فَرَّجَ اللَّهُ عَنْهُ بِهَا كُرْبَةً مِنْ كُرْبِ يَوْمِ الْقِيَامَةِ، وَمَنْ سَتَرَ مُسْلِمًا سَتَرَهُ اللَّهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ

Artinya: “Seorang muslim itu saudara untuk muslim yang lain, jangan dia mendzaliminya, jangan juga menyerahkannya kepada musuh. Barangsiapa yang memenuhi hajat seorang saudaranya, Allah akan penuhi hajatnya. Barangsiapa yang ia melepaskan kesulitan seorang muslim, maka Allah akan melepaskan kesulitannya pada hari kiamat. Dan barangsiapa yang menutupi aib seorang muslim, maka Allah akan menutup aibnya pada hari kiamat.” (HR. Bukhari dan Muslim)

Hadis tersebut menegaskan bahwa memberikan dukungan dan kemudahan kepada orang lain merupakan bentuk kebaikan yang sangat dianjurkan dalam Islam. Dalam konteks organisasi, dukungan yang diberikan kepada karyawan baik dalam bentuk kesempatan berkembang, penghargaan, maupun perhatian merupakan implementasi dari nilai tolong-menolong tersebut. Ketika karyawan merasakan

dukungan yang adil dan tulus, maka mereka akan terdorong untuk memberikan kontribusi terbaiknya, termasuk dalam menghasilkan inovasi.

4.2.3 Pengaruh *Ambidextrous Leadership* Terhadap *Innovative Work Behavior* dimoderasi oleh *Proactive Personality*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *proactive personality* mampu memoderasi pengaruh *ambidextrous leadership* terhadap *innovative work behaviour* secara negatif dan signifikan, dengan koefisien sebesar -0,170. Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan *proactive personality* justru memperlemah hubungan antara *ambidextrous leadership* dan *innovative work behaviour*.

Temuan ini mengindikasikan bahwa ketika karyawan memiliki tingkat *proactive personality* yang tinggi, maka pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku inovatif menjadi relatif berkurang. Secara teoritis, individu dengan *proactive personality* cenderung memiliki inisiatif tinggi, mampu bertindak tanpa menunggu arahan, serta secara aktif mencari peluang untuk melakukan perubahan. Dengan demikian, karyawan yang proaktif tidak terlalu bergantung pada gaya kepemimpinan dalam mengembangkan perilaku inovatifnya (Bateman & Crant, 1993).

Menurut (Ahmad et al., 2023) *proactive personality* terbukti memoderasi hubungan ini karena berfungsi sebagai substitusi kepemimpinan (*substitute for leadership*), karyawan yang proaktif memiliki motivasi internal, kemandirian, dan determinasi diri yang tinggi untuk melakukan perubahan. Menurut (Adhyke et al., 2023) juga menjelaskan peran *proactive personality* sebagai variabel moderasi negatif yang signifikan. Keberadaan kepribadian proaktif yang tinggi ditemukan justru memperlemah korelasi antara kepemimpinan dengan *employee voice behavior*. Hal ini mengimplikasikan bahwa efektivitas gaya kepemimpinan dalam mendorong aspirasi karyawan cenderung menurun pada individu yang secara alami sudah memiliki inisiatif tinggi.

Dalam konteks industri kreatif di Kota Malang implikasi temuan ini sangat relevan, karena karyawan di sektor ini dituntut untuk memiliki kreativitas dan inisiatif tinggi. Karyawan yang proaktif akan tetap mampu menghasilkan ide-ide inovatif meskipun tanpa dorongan kuat dari pemimpin. Oleh karena itu, ketika

tingkat *proactive personality* tinggi, peran *ambidextrous leadership* menjadi tidak terlalu dominan dalam mendorong *innovative work behaviour*.

Berdasarkan hasil kuesioner yang telah disebarkan, diperoleh bahwa indikator dengan nilai rata-rata tertinggi terdapat pada item M1.6, yaitu “Saya tidak mudah menyerah sebelum tujuan tercapai”. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki ketekunan dan daya juang yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan. Karakter ini mencerminkan individu yang gigih dan berorientasi pada pencapaian, sehingga mampu mendukung munculnya *Innovative Work Behaviour*.

Dalam perspektif Islam, sikap proaktif dapat dikaitkan dengan nilai ikhtiar (usaha sungguh-sungguh), ketekunan, dan kepekaan terhadap kondisi sekitar. Sebagaimana firman Allah SWT dalam QS. Ar-Ra’d ayat 11:

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ

Artinya: “Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri.”

Ayat ini menegaskan pentingnya inisiatif dan usaha dari individu untuk menciptakan perubahan. Hal ini sejalan dengan konsep *proactive personality*, di mana individu didorong untuk tidak pasif, tetapi aktif dalam menciptakan peluang dan solusi.

4.2.4 Pengaruh *Perceived Organization Support* Terhadap *Innovative Work Behavior* dimoderasi oleh *Proactive Personality*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *proactive personality* mampu memoderasi pengaruh *perceived organizational support* terhadap *innovative work behaviour* secara positif dan signifikan, dengan koefisien sebesar 0,093. Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan *proactive personality* memperkuat hubungan antara *perceived organizational support* dan *innovative work behaviour*.

Temuan ini mengindikasikan bahwa ketika karyawan memiliki tingkat *proactive personality* yang tinggi, maka dukungan organisasi akan semakin efektif dalam mendorong *innovative work behaviour*. Secara teoritis, individu yang proaktif tidak hanya menerima dukungan organisasi secara pasif, tetapi juga mampu

memanfaatkan peluang, sumber daya, dan fasilitas yang diberikan organisasi untuk menghasilkan ide-ide inovatif.

Dalam konteks industri kreatif, hasil ini menjadi sangat relevan karena sektor ini membutuhkan individu yang tidak hanya kreatif, tetapi juga aktif dalam mengembangkan ide. Dukungan organisasi seperti kesempatan berkembang, fasilitas kerja, dan lingkungan yang suportif akan memberikan dampak yang lebih besar apabila didukung oleh karakter karyawan yang proaktif. Dengan kata lain, kombinasi antara dukungan organisasi dan kepribadian proaktif akan menghasilkan tingkat inovasi yang lebih tinggi.

Jika dikaitkan dengan hasil sebelumnya pada variabel *proactive personality*, terlihat bahwa karyawan memiliki tingkat ketekunan yang tinggi (M1.6). Dalam kondisi ini, dukungan organisasi menjadi faktor penting yang dapat membantu mengarahkan potensi karyawan agar lebih optimal dalam menghasilkan inovasi. Karyawan yang proaktif akan lebih mampu memanfaatkan kesempatan berkembang (X2.8) dan dukungan organisasi lainnya untuk meningkatkan kualitas ide dan kinerjanya.

Dalam perspektif Islam, hubungan antara dukungan dan inisiatif individu dapat dikaitkan dengan prinsip kerja sama (ta'awun) dan usaha (ikhtiar). Sebagaimana firman Allah SWT dalam QS. Al-Maidah ayat 2:

وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ

Artinya: Tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan permusuhan.

Ayat ini menegaskan pentingnya kerja sama dan saling mendukung dalam mencapai tujuan yang baik. Dalam konteks organisasi, *perceived organizational support* merupakan bentuk dukungan yang diberikan organisasi kepada karyawan, sedangkan *proactive personality* mencerminkan usaha individu dalam merespons dukungan tersebut.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan mengenai *Ambidextrous leadership* dan *perceived organizational support* terhadap *innovative work behaviour* dengan *proactive personality* sebagai moderasi maka dapat ditarik Kesimpulan bahwa:

1. *Ambidextrous leadership* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behaviour*. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan pemimpin dalam menyeimbangkan eksplorasi dan eksploitasi memiliki peran penting dalam mendorong karyawan untuk menghasilkan ide-ide inovatif. Pemimpin yang mampu memberikan ruang kebebasan sekaligus arahan yang jelas akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi berkembangnya kreativitas.
2. *Perceived organizational support* juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behaviour*. Artinya, semakin tinggi dukungan yang diberikan organisasi baik dalam bentuk kesempatan berkembang, fasilitas kerja, maupun perhatian terhadap karyawan maka semakin tinggi pula tingkat inovasi yang dihasilkan. Dukungan organisasi menjadi faktor penting.
3. *Proactive personality* terbukti memoderasi pengaruh *ambidextrous leadership* terhadap *innovative work behaviour* secara negatif. Hal ini menunjukkan bahwa pada karyawan yang memiliki tingkat proaktif tinggi, peran kepemimpinan menjadi tidak terlalu dominan, karena karyawan telah memiliki dorongan internal yang kuat untuk berinisiatif dan berinovasi secara mandiri.
4. *Proactive personality* juga terbukti memoderasi pengaruh *perceived organizational support* terhadap *innovative work behaviour* secara positif. Hal ini berarti bahwa dukungan organisasi akan memberikan dampak yang lebih besar terhadap inovasi apabila didukung oleh karakter karyawan yang

proaktif. Karyawan yang proaktif mampu memanfaatkan dukungan yang diberikan organisasi secara optimal untuk menghasilkan inovasi.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, terdapat beberapa saran yang dapat diberikan sebagai berikut:

1. Saran Praktis

Organisasi, khususnya industri kreatif, disarankan untuk lebih memprioritaskan peningkatan *perceived organizational support* karena variabel ini memiliki pengaruh paling rendah terhadap *innovative work behavior*. Organisasi dapat meningkatkan dukungan melalui pemberian penghargaan yang adil, perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, serta dukungan kerja yang lebih optimal. Lingkungan kerja yang mendukung inisiatif, kreativitas, dan feedback konstruktif juga perlu ditingkatkan guna menciptakan perilaku kerja yang lebih proaktif dan inovatif.

2. Bagi peneliti selanjutnya

Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain yang relevan, seperti kreativitas individu, atau kepuasan kerja, guna memperkaya model penelitian terkait *innovative work behaviour*. Selain itu, objek penelitian dapat diutamakan pada satu sektor saja untuk mengetahui secara spesifik atau juga diperluas tidak hanya pada industri kreatif di Kota Malang, tetapi juga pada sektor atau wilayah lain agar hasil penelitian memiliki tingkat generalisasi yang lebih luas. Peneliti selanjutnya juga disarankan menggunakan metode yang lebih beragam, seperti pendekatan kualitatif atau *mixed methods*, untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku inovatif karyawan. Di samping itu, penelitian mendatang dapat mengkaji variabel moderasi atau mediasi lain, seperti kepemimpinan transformasional, iklim inovasi, atau employee engagement, guna melihat hubungan yang lebih kompleks dalam meningkatkan *innovative work behaviour*.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhyke, Y. P., Eliyana, A., Sridadi, A. R., Septiarini, D. F., & Anwar, A. (2023). Hear Me Out! This Is My Idea: Transformational Leadership, Proactive Personality and Relational Identification. *SAGE Open*, 13(1). <https://doi.org/10.1177/21582440221145869>
- Ahmad, I., Gao, Y., Su, F., & Khan, M. K. (2023). Linking ethical leadership to followers' innovative work behavior in Pakistan: the vital roles of psychological safety and proactive personality. *European Journal of Innovation Management*, 26(3), 755–772. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2020-0464>
- Akgunduz, Y., Alkan, C., & Gök, Ö. A. (2018). Perceived organizational support, employee creativity and proactive personality: The mediating effect of meaning of work. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 34, 105–114. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.01.004>
- Akinci, G., Alpan, L., Yıldız, B., & Karacay, G. (2022). The Link between Ambidextrous Leadership and Innovative Work Behavior in a Military Organization: The Moderating Role of Climate for Innovation. *Sustainability (Switzerland)*, 14(22). <https://doi.org/10.3390/su142215315>
- Al-Taie, M., & Khattak, M. N. (2024). The impact of perceived organizational support and human resources practices on innovative work behavior: does gender matter? *Frontiers in Psychology*, 15(June). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1401916>
- Aripriabowo, T. (2022). Efikasi Diri Dan Perilaku Inovatif: Peran Dukungan Organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10, 1026–1036.
- Ayuni, E., & Etikariena, A. (2020). Peran mediasi keterlekatan kerja pada hubungan antara persepsi dukungan organisasi dengan perilaku kerja inovatif. *Jurnal Psikogenesis*, 8(1), 30–44.
- Basith, R., Khan, F., Mardiyah, I., Salsabila, A., Fitriah, A., Islam, U., Maulana, N., & Ibrahim, M. (2025). PERAN MODERASI DAN MEDIASI PERILAKU INOVASI: HUBUNGAN ANTARA KEPEMIMPINAN AMBIDEXTROUS , BUDAYA. 37(1), 101–118.
- Bimantara, A. R., Hidayat, W., & Suliswanto, M. S. W. (2021). Strategi Pengembangan Ekonomi Kreatif Di Kota Malang. *Jurnal Ilmu Ekonomi JIE*, 4(1), 1–13. <https://doi.org/10.22219/jie.v4i1.9189>
- Cha, J. M., Farrell, C., & Stevis, D. (2022). Climate and Environmental Justice Policies in the First Year of the Biden Administration. *Publius*, 52(3), 408–427. <https://doi.org/10.1093/publius/pjac017>
- Cook, K. S., Cheshire, C., Rice, E. R. W., & Nakagawa, S. (2013). Social Exchange Theory. In *Handbooks of Sociology and Social Research* (pp. 61–88). Springer

- Science and Business Media B.V. https://doi.org/10.1007/978-94-007-6772-0_3
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435–462. [https://doi.org/10.1016/s0149-2063\(00\)00044-1](https://doi.org/10.1016/s0149-2063(00)00044-1)
- 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>
- Dinesh Babu, M., Bijay Prasad, K., & Tara Prasad, U. (2024). Impact of ambidextrous leadership on innovative work behaviour and employee performance in the IT sector. *Heliyon*, 10(13), e33124. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e33124>
- Dwi Ramadhan, R., & Anugerah Izzati, U. (2023). Hubungan Antara Efikasi Diri Dengan Perilaku Inovatif Pada Guru Di Yayasan “X” The Relationship Between Self-Efficacy and Innovative Behavior Among Teachers In “X” Foundation. *Character : Jurnal Penelitian Psikologi*, 10(02), 344–363.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42–51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42>
- Eizel Mauldy Muhammad, Yudi Azis, U. K., & Mery Citra Sondari. (2025). *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran (JP Manper)*. 10(1), 119–136.
- Ergun, E., Tunca, S., Cetinkaya, G., & Balcioğlu, Y. S. (2025). Exploring the Roles of Work Engagement, Psychological Empowerment, and Perceived Organizational Support in Innovative Work Behavior: A Latent Class Analysis for Sustainable Organizational Practices. *Sustainability (Switzerland)*, 17(4). <https://doi.org/10.3390/su17041663>
- Fan, C., Tang, S., Chen, L., & Sun, T. (2022). Perceived Organizational Support and Proactive Innovation Behavior: The Mediating Role of Basic Psychological Needs. *Frontiers in Psychology*, 13(March), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.804363>
- Fan, J., Fan, Y., Yu, L., & Man, S. (2022). How hindrance stress, proactive personality, and the employment relationship atmosphere affect employees’ innovative behavior. *Frontiers in Psychology*, 13(October), 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.969013>
- Gerlach, F., Hundeling, M., & Rosing, K. (2020). Ambidextrous leadership and innovation performance: a longitudinal study. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(3), 383–398. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2019-0321>
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3–34. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.002>

- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021a). Evaluation of the Structural Model. In: Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R. Classroom Companion: Business. Springer, Cham. In *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal* (Vol. 30, Number 1).
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021b). *Mediation Analysis*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7_7
- <https://malangkota.go.id/>. (2021). No Title. [https://malangkota.go.id/2021/08/08/kembangkan-ekraf-animasi-roundbox-berkibar-hingga-luar-negeri/#:~:text=prioritas yang didukung oleh Pemerintah,9 %26 11%2C Kota Malang](https://malangkota.go.id/2021/08/08/kembangkan-ekraf-animasi-roundbox-berkibar-hingga-luar-negeri/#:~:text=prioritas yang didukung oleh Pemerintah,9%26%2011%2C%20Kota%20Malang)
- Jalalzai, N. N. (2023). Impact of Ambidextrous Leadership on Innovative Work Behavior: Mediating Role of Individual Ambidexterity. *Journal of Development and Social Sciences*, 4(I). [https://doi.org/10.47205/jdss.2023\(4-i\)09](https://doi.org/10.47205/jdss.2023(4-i)09)
- Jamal, A., Safia Yaqoob, Tariq Hussain, & Alam, H. (2023). Impact of Perceived Organizational Support on Innovative Work Behavior and Burn out in Teachers: Thriving at Work as the Mediator (2020). *Journal of Education and Educational Development*, 10(2), 288–307. <https://doi.org/10.22555/joeed.v10i2.815>
- Janssen, O. (2000a). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287–302. <https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- Janssen, O. (2000b). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. In *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (Vol. 73, Number 3, pp. 287–302). British Psychological Society. <https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- Justitia, D., S, N., & Syukur, Y. (2021). Psychocentrum Review. *Psychocentrum Review*, 62(58), 58–68. <https://doi.org/10.26539/pcr.511665>.The
- Kafetzopoulos, D. (2021). Ambidextrous leadership: a narrative literature review for theory development and directions for future research. *Baltic Journal of Management, ahead-of-p*. <https://doi.org/10.1108/BJM-01-2021-0001>
- Kebede, A. G., Terefe, S. D., & Ijigu, A. W. (2024). Ambidextrous leadership and academic staff innovative behavior at Debre Berhan University, Ethiopia: the mediating role of workplace happiness. In *Cogent Business and Management* (Vol. 11, Number 1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2307564>
- Khoirunnisaa, & Binti Maunah. (2021). Karakteristik Kepemimpinan Transformasional Di Lembaga Pendidikan Islam Tradisional Dan Modern. *Managere: Indonesian Journal of Educational Management*, 3(2), 149–159. <https://doi.org/10.52627/managere.v3i2.124>

- Kurniawati, S. (2013). Peluang dan Tantangan Ekonomi Kreatif dalam Pembangunan Nasional. *Semnas Fekon : Optimisme Ekonomi Indonesia*, 49–54.
- Kusumah, A. I., & Setiawan, I. (2025). Ambidextrous leadership and innovative work behavior: the roles of self-efficacy, resilience, and organizational support. *Jurnal Konseling Dan Pendidikan*, 13(1), 606–620. <https://doi.org/10.29210/1140100>
- Latan, H., & Ghozali, I. (2015). *Partial Least Squares: Concepts, Techniques and Applications using SmartPLS 3*.
- Latifah, Z. (2021). Pentingnya Kepemimpinan. *Seminar Nasional, Vol 01, No*, 103–111.
- Lee, S., Han, S. hyun (Caleb), Park, S. H., & Chai, D. S. (2025). Authentic leadership and organizational sustainability: the moderated mediation of knowledge sharing and proactive personality. *European Journal of Training and Development*. <https://doi.org/10.1108/EJTD-12-2024-0175>
- Lestari, putri mega. (2021). *Pengaruh Perilaku Kerja Inovatif dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bidang Pemasaran PT Astra Motor di Bandar Lampung*. (2019), 11–24.
- Li, W., Gill, S. A., Wang, Y., Safdar, M. A., & Sheikh, M. R. (2022). Proactive Personality and Innovative Work Behavior: Through the Juxtapose of Schumpeter's Theory of Innovation and Broaden-And-Build Theory. *Frontiers in Psychology*, 13(June), 1–17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.927458>
- Maan, A. T., Abid, G., Butt, T. H., Ashfaq, F., & Ahmed, S. (2020). Perceived organizational support and job satisfaction: a moderated mediation model of proactive personality and psychological empowerment. *Future Business Journal*, 6(1), 1–10. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00027-8>
- malangposcomedia.id. (2023). *No Title*.
- Maryati, T., & Zhafran, H. (2025). Entrepreneurial Leadership terhadap Innovative Work Behavior dengan Creative Self-Efficacy sebagai mediasi dan Proactive Personality sebagai moderasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 14(2), 137–152. <https://doi.org/10.32502/jim.v14i2.544>
- Mubarak, N., Khan, J., Yasmin, R., & Osmadi, A. (2021). The impact of a proactive personality on innovative work behavior: The role of work engagement and transformational leadership. In *Leadership & Organization Development Journal* (Vol. 42, Number 7, pp. 989–1003). Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2020-0518>
- Octavia, A. A., & Octavia, A. A. (2024). *Kesetaraan gender dalam bidang ekonomi di kabupaten kutai timur*.

- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future Academy of Management Perspectives, Forthcoming. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338.
- Peng, M. Y. P., Xu, C., Zheng, R., & He, Y. (2023). The impact of perceived organizational support on employees' knowledge transfer and innovative behavior: comparisons between Taiwan and mainland China. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02242-4>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Richard, A. (2018). Personal Initiatives. *Police Suicide*, 153–168. <https://doi.org/10.4324/9781315410616-9>
- Rohim, A. Z., Rohmawati, A., Fitriyah, A., & Lillah, F. T. (2024). *Kepemimpinan Berbasis Gender : Systematic Literature View*. 1(3), 86–92.
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *Leadership Quarterly*, 22(5), 956–974. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.014>
- sahir. (2022). *Buku ini di tulis oleh Dosen Universitas Medan Area Hak Cipta di Lindungi oleh Undang-Undang Telah di Deposit ke Repository UMA pada tanggal 27 Januari 2022*.
- Sharma, S., Durand, R. M., & Gur-Arie, O. (1981). Identification and Analysis of Moderator Variables. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 291. <https://doi.org/10.2307/3150970>
- Siregar, Z. M. E., Suryana, Ahman, E., & Senen, S. H. (2019). Factors influencing innovative work behavior: An individual factors perspective. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(9), 324–327.
- Stinglhamber, F., Caesens, G., Clark, L., & Eisenberger, R. (2016). Perceived organizational support. *Handbook of Employee Commitment*, 71(3), 333–345. <https://doi.org/10.4324/9780429325755-6>
- sugiyono 2020.pdf. (n.d.).
- Supriyanto, A. S. (2019). Obtaining factors affecting innovative work behavior (IWB) of a local bank employees under Islamic leadership: Application of partial least squares regression method. *Industrial Engineering and Management Systems*, 18(3), 417–425. <https://doi.org/10.7232/iems.2019.18.3.417>
- Thomas, S. B., & J, M. C. (2008). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(August 1992), 103–118.

- Tjahyono, A., & Christanto, C. V. (2020). 82883-ID-analisa-pengaruh-perceived-organizational. 246.
- TomassMHulth, G. (n.d.). *Classroom Companion: Business Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R AAWorkbook*. Retrieved <http://www>.
- Yang, H., & Zhou, D. (2022). Perceived Organizational Support and Creativity of Science-Technology Talents in the Digital Age: The Effects of Affective Commitment, Innovative Self-Efficacy and Digital Thinking. *Psychology Research and Behavior Management*, 15(September), 2421–2437. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S378141>
- Ye, C. (2025). How proactive personality moderates the impact of abusive supervision on job performance: explanations from the conservation of resources theory. *Chinese Management Studies*, (72262010). <https://doi.org/10.1108/CMS-10-2024-0784>
- Yoaniza, R. (2018). 05.2 Bab Ii. 12.
- 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>
- Zahoor, K., Qadeer, F., Sheeraz, M., & Hameed, I. (2024). Understanding the impact of ethical leadership on followers' voice: mediation of moral identity and moderation of proactive personality. *Journal of Economic and Administrative Sciences*. <https://doi.org/10.1108/JEAS-04-2023-0098>
- Zain, F. (2024). Ambidextrous Leadership: Insights from a Comprehensive Systematic Review. *Implementasi Manajemen & Kewirausahaan*, 4(1), 68–85. <https://doi.org/10.38156/imka.v4i1.430>
- Zhang, A., Li, X., & Guo, Y. (2021). Proactive Personality and Employee Creativity: A Moderated Mediation Model of Multisource Information Exchange and LMX. *Frontiers in Psychology*, 12(July), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.552581>

LAMPIRAN

Lampiran 1 Jurnal Bimbingan



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
 UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
 FAKULTAS EKONOMI
 Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

JURNAL BIMBINGAN SKRIPSI

IDENTITAS MAHASISWA:

NIM : 220501110258
 Nama : Imayatin Mardliyah
 Fakultas : Ekonomi
 Program Studi : Manajemen
 Dosen Pembimbing : Dr. Setiani, M.M
 Judul Skripsi : **PENGARUH AMBIDEXTROUS LEADERSHIP DAN PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT TERHADAP INNOVATIVE WORK BEHAVIOR DENGAN DIMODERASI OLEH PROACTIVE PERSONALITY (Studi pada Industri Kreatif di Kota Malang)**

JURNAL BIMBINGAN :

No	Tanggal	Deskripsi	Tahun Akademik	Status
1	1 September 2025	bimbingan judul skripsi	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
2	8 September 2025	bimbingan mengenai latar belakang skripsi	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
3	11 September 2025	bimbingan bab 1 dan 2	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
4	26 September 2025	bimbingan skripsi bab 1 dan 2	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
5	6 Oktober 2025	bimbingan bab 1, 2, dan 3	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
6	16 April 2026	konsultasi kuesioner responden	Genap 2025/2026	Sudah Dikoreksi
7	20 April 2026	konsultasi bab 4 dan 5	Genap 2025/2026	Sudah Dikoreksi
8	21 April 2026	bimbingan revisi keseluruhan bab 1-5	Genap 2025/2026	Sudah Dikoreksi

Malang, 21 April 2026
 Dosen Pembimbing



Dr. Setiani, M.M

Lampiran 2 Biodata Peneliti

BIODATA PENELITIAN

Nama Lengkap	:Imayatin Mardiyah
Tempat, tanggal lahir	:Malang, 17 Agustus 2002
Alamat Asal	: Jl. Cakalang 321C, RT.05, RW.06, Kel. Polowijen, Kec. Blimbing, Kota Malang
Telepon /HP	: 085259942209
E-Mail	: 220501110258@student.uin-malang.ac.id

Pendidikan formal:

2009-2015: SDN Tunjungsekar V Kota Malang

2015-2018: MTs Hidayatul Mubtadi'in Lowokwaru Malang

2018-2021: SMK Negeri 12 Malang

Lampiran 3 Lembar Kuesioner

KUISIONER PENELITIAN

Berikan tanda centang (✓) pada pilihan dari pernyataan yang dirasa sesuai. Jawaban Anda akan dijaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk keperluan penelitian ini.

Keterangan:

1 = Sangat Tidak Setuju

4 = setuju

2 = Tidak Setuju

5 = Sangat Setuju

3 = Agak Setuju

1. Innovative Work Behavior

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya memperhatikan isu-isu yang tidak termasuk dalam tugas harian saya.					
2	Saya bertanya-tanya bagaimana hal-hal dapat diperbaiki.					
3	Saya mencari metode kerja, teknik, atau alat baru yang dapat meningkatkan hasil kerja.					
4	Saya menghasilkan solusi yang orisinal untuk menyelesaikan masalah pekerjaan.					
5	Saya berusaha membuat rekan kerja atau atasan menjadi antusias terhadap ide-ide baru saya.					
6	Saya berupaya meyakinkan orang lain untuk mendukung ide-ide inovatif saya.					
7	Saya secara sistematis menerapkan ide-ide baru ke dalam praktik kerja saya.					
8	Saya berkontribusi terhadap penerapan ide-ide baru di tempat kerja.					

2. Ambidextrous Leadership

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Atasan saya memberikan kebebasan kepada saya untuk menentukan cara terbaik dalam bekerja.					
2	Atasan saya mendorong saya untuk mengemukakan ide-ide baru.					
3	Atasan saya memberi kesempatan saya belajar dari kesalahan.					

4	Atasan saya percaya bahwa saya mampu mencoba hal-hal baru dalam pekerjaan.					
5	Atasan saya menciptakan lingkungan kerja yang terbuka terhadap perubahan dan inovasi.					
6	Atasan saya menetapkan aturan dan prosedur kerja yang jelas.					
7	Atasan saya memberikan arahan dan instruksi yang tegas.					
8	Atasan saya menekankan pentingnya mematuhi standar kerja dan kualitas.					
9	Atasan saya memberikan koreksi jika saya melakukan kesalahan.					
10	Atasan saya memastikan hasil kerja saya efisien dan sesuai target.					

3. Perceived Organizational Support

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya merasa organisasi memperlakukan semua karyawan secara adil.					
2	Saya merasa atasan memperlakukan saya dengan sopan dan hormat.					
3	Atasan saya menghargai kerja keras yang saya lakukan.					
4	Atasan saya menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan saya.					
5	Atasan saya bersedia membantu ketika saya menghadapi kesulitan dalam pekerjaan.					
6	Saya merasa organisasi memberikan penghargaan yang sesuai dengan kontribusi saya.					
7	Saya merasa lingkungan kerja saya aman dan nyaman.					
8	Saya memiliki kesempatan untuk berkembang dan mendapatkan promosi di organisasi ini.					

4. Proactive Personality

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya mampu melihat peluang baru yang dapat meningkatkan pekerjaan saya.					

2	Saya menyadari masalah di tempat kerja sebelum orang lain menyadarinya.					
3	Saya berusaha mencari cara untuk memperbaiki sistem kerja yang ada.					
4	Saya memulai tindakan untuk memperbaiki keadaan tanpa menunggu arahan atasan.					
5	Saya berani mengambil inisiatif untuk memulai hal-hal baru di tempat kerja.					
6	Saya tidak mudah menyerah sebelum tujuan tercapai.					
7	Saya tetap bersemangat walaupun mengalami kegagalan.					

Lampiran 4 Data Kuesioner

Ambidextrous Leadership (X1)

X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10
4	4	4	5	5	5	4	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4	4	5	5	5
3	4	4	4	4	4	2	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	5	4	5	5
4	5	5	4	5	5	5	5	5	5
4	5	4	5	5	4	3	3	4	5
4	5	4	3	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	4	5	4	4	4	5
4	4	5	2	3	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	5	5	5	4	4	4
4	4	5	4	3	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	3	5	5	4	3
4	4	4	4	4	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	5	5	3	4	4	4
5	4	4	5	5	4	4	5	5	5
5	5	3	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	4	4	5
4	4	5	5	5	4	4	4	4	5
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	2	4	4	2	4	2	4	4
5	3	5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	4	3	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	5	5	4	5	4	5
4	5	4	3	4	5	3	4	5	4
4	4	4	4	3	5	5	5	5	4
5	5	4	5	5	5	5	4	4	4

5	4	4	4	5	5	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	3	4	3	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	4	5	5	4	4	5	5
5	4	4	5	5	4	4	5	5	5
4	5	4	4	5	4	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	2	5	5	2	5	4	5	4
3	4	4	4	4	5	3	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	4	3	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	5	4	4	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	5	3	4	4	3	3
5	5	4	5	5	4	3	5	5	5
4	4	5	4	4	3	5	5	5	5
4	4	4	3	2	2	2	3	4	4
3	3	4	4	3	1	2	3	4	4
4	5	4	4	5	4	5	5	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	1	1	1	3	5	3	3	3	2
3	3	4	3	3	3	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	3	3	5	5	5	5	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	5	5	5	5	4	4
5	5	5	3	3	5	5	5	5	5
5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	3	5	5	5	5	4

4	4	5	5	5	4	4	4	4	5
3	3	3	3	3	2	2	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	4	4	4	5	3	5	5	5
3	3	3	3	3	2	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	4	3	4	4	4	4
5	3	5	5	5	4	5	4	5	3
4	5	4	4	4	4	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
4	4	5	4	3	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	2	3	3	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	5	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	5	5	4	4	5
5	5	2	4	4	2	4	2	4	4
5	4	5	5	5	4	4	5	5	5
3	4	4	4	4	4	2	3	4	4
5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
4	5	4	4	5	4	4	4	5	4
4	4	5	5	5	5	4	4	4	5
4	4	5	2	3	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	4	4	4	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
3	4	4	3	4	3	4	4	3	4
4	5	5	4	5	5	5	5	5	5
3	2	3	3	3	3	4	3	3	4
4	5	4	5	5	4	3	3	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	3	4	3	4	4	3	4
5	5	4	4	5	4	4	4	4	4
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
3	4	4	4	4	4	4	4	5	5
5	4	4	4	3	4	3	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	3	4	5	5	4	4	5	4
3	5	5	5	4	4	4	3	4	4
5	4	5	5	5	5	5	4	5	5

5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	5	4	5
5	5	4	5	4	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	4	2
5	4	4	5	5	5	5	5	5	4

Perceived Organizational Support (X2)

X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8
4	5	5	5	5	3	5	4
5	5	4	4	4	4	5	4
3	2	3	3	4	2	3	1
5	4	4	5	5	5	4	5
3	4	4	3	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	5
3	4	3	3	4	3	3	3
3	3	5	5	5	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	4	4	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	5	3	4	3
5	4	5	5	5	5	4	5
3	4	3	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4	4	3
5	4	4	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	4	4	4	4
5	5	5	4	5	3	5	3
5	5	5	4	5	4	4	5
5	2	4	2	4	5	5	2
4	4	5	5	5	5	5	3
5	5	5	5	5	4	4	4
5	5	5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	4	4	5	5
4	4	5	4	3	3	5	5
5	5	5	5	5	3	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	5	5	4	4
3	5	3	4	4	3	5	5
5	2	5	5	5	4	5	5
5	5	4	3	4	3	4	5
5	3	4	3	4	4	5	2

5	2	3	2	5	5	5	5
4	2	5	5	5	5	5	4
4	5	5	4	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	4	4
5	4	5	5	5	4	4	5
4	2	5	5	4	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5
2	3	2	2	2	2	2	3
5	5	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	5	5	4	4	4
5	5	5	4	4	5	5	5
4	4	5	5	4	4	4	5
5	4	2	4	5	4	4	4
4	4	5	5	5	5	4	4
5	5	4	5	4	5	5	4
5	4	4	5	5	5	4	4
5	5	5	4	4	4	5	2
4	4	5	5	5	5	5	4
4	4	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	1	3	2	2	2	2
2	2	4	2	3	3	3	3
3	4	3	3	3	3	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	4	5	4	5	4
5	4	5	5	5	4	5	4
3	5	5	4	3	4	5	5
4	4	5	5	5	5	4	4
4	5	5	5	4	4	4	4
3	3	4	5	5	5	4	4
5	5	4	5	5	4	4	5
3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	5	4	5	5	5	3
4	4	4	4	5	4	4	4
4	5	5	5	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	5	5
4	4	4	5	5	3	5	2
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	4	4	3
5	5	5	4	4	5	4	5

4	4	5	5	5	5	4	4
4	3	4	4	4	5	5	4
4	5	5	4	4	5	4	5
4	3	3	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	4	4	5	4	4
5	4	4	4	4	4	5	4
5	4	5	5	4	4	5	5
4	4	4	5	5	5	3	5
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	5	5	4	4
4	4	5	5	4	5	4	5
2	5	4	5	5	5	4	5
4	4	4	4	4	4	3	3
3	5	5	5	5	5	5	4
4	4	4	5	4	5	5	4
5	5	3	4	3	4	2	4
5	5	4	3	5	5	4	5
3	2	3	4	5	2	3	3
5	5	5	3	1	3	4	4
5	5	5	4	4	4	4	4
5	4	4	2	4	3	5	2
5	5	5	5	4	5	5	5
5	4	4	4	5	5	5	4
3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	5	5
2	2	2	2	2	2	3	3
5	5	5	5	4	4	5	5
5	5	4	2	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	5	3
5	5	4	3	4	3	4	5
3	2	3	4	5	2	3	3
2	2	3	2	4	3	3	3
2	2	4	2	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	1	3	2	2	2	2
3	3	3	3	4	2	3	2
3	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	3	1	3	4	4

3	3	3	3	3	3	3	3
3	5	5	4	3	4	5	5
3	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	4
4	4	5	4	3	3	5	5
2	3	2	2	2	2	2	3
5	5	5	5	5	5	5	5
3	2	3	3	3	3	4	5
5	5	3	4	3	4	2	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	3	3	5	5	5
5	5	5	5	5	4	5	4
4	4	3	3	5	3	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	3	4	4
3	2	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	4	4	5	4	5
5	5	4	4	5	5	4	4
5	4	4	3	4	4	5	2
3	4	4	3	3	3	4	3
3	4	5	4	5	5	5	5
4	4	4	4	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	4	5
3	4	3	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	5
5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	3	3	3	4	4	3
4	5	5	4	4	5	5	4
4	4	4	4	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	4	4	4	4
3	5	3	4	4	3	5	5
3	3	3	3	4	3	3	3
4	4	4	5	5	5	3	5

5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	4	4	4	3
5	4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	5	5	4
3	3	3	2	3	2	2	2
5	4	5	5	5	4	5	5
5	4	4	2	2	3	5	2
2	1	2	2	1	2	3	1
2	2	2	2	1	1	2	3
5	5	4	3	5	5	4	5

Proactive Personality (M)

M1.1	M1.2	M1.3	M1.4	M1.5	M1.6	M1.7
3	1	1	3	4	4	3
2	3	1	1	3	2	2
3	4	4	4	4	4	4
4	2	3	4	4	3	4
5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	5	4
3	2	3	3	3	3	3
5	3	5	5	4	5	3
4	5	4	5	5	5	5
4	4	5	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	5
3	4	4	5	4	4	4
4	3	4	5	4	5	4
4	2	3	4	5	4	4
4	3	4	4	4	5	5
4	4	5	5	4	4	4
4	3	4	3	3	3	4
3	3	4	3	4	3	3
4	4	4	2	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	4	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5
4	4	4	4	5	5	5
4	2	4	3	4	4	4
4	5	5	5	4	4	5
5	5	4	5	5	5	5
4	4	4	5	5	4	4
4	5	5	2	2	5	5
4	4	4	4	4	4	4

5	5	5	5	4	4	4
4	5	5	2	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	5	5
5	5	5	4	4	5	4
5	5	2	5	4	4	5
5	5	4	5	4	5	4
4	3	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	3	4
5	5	4	4	4	4	5
5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5
2	2	3	3	2	2	2
4	4	5	5	5	5	5
5	4	4	5	4	4	5
5	5	5	4	4	5	5
5	4	5	5	4	4	4
5	3	2	4	4	4	5
5	2	4	2	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5
2	4	4	4	3	4	4
5	5	5	4	4	5	5
5	5	5	5	4	4	5
4	5	5	5	5	4	5
4	5	5	5	5	4	5
5	4	4	5	5	5	5
2	3	4	4	4	2	4
4	5	5	4	4	4	4
4	5	5	3	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	4	5	5
5	4	5	5	5	4	5
5	4	3	4	4	4	5
5	5	4	4	5	5	5
4	5	4	4	4	4	4
4	4	5	5	5	5	5
5	4	4	4	5	5	4
3	3	3	3	3	3	3
5	3	4	3	3	5	5
4	5	4	4	5	5	3
5	4	5	5	4	5	5
5	5	4	5	5	5	5

5	4	4	5	5	5	4
5	4	4	5	5	4	3
3	4	3	3	4	4	4
2	2	3	2	2	4	4
4	4	3	3	3	5	5
5	4	5	5	5	5	4
5	3	3	4	4	4	5
3	5	4	4	5	5	4
3	4	5	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5
5	4	5	4	4	5	4
5	4	4	5	4	5	5
3	5	3	4	3	5	4
5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	4	5
4	5	5	5	5	4	5
4	4	5	5	5	5	5
3	3	4	4	3	1	4
3	3	3	3	3	3	4
5	5	4	5	5	4	5
4	4	4	5	5	5	5
5	5	4	4	5	5	5
3	4	5	4	4	4	4
5	5	5	5	5	3	2
5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	5	4	5
5	5	5	4	5	5	5
5	5	5	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	5	5	5	5
4	4	5	4	5	5	5
4	5	3	4	4	3	4
4	5	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
3	1	1	1	4	4	2
5	4	4	4	4	5	5
3	4	5	4	4	4	4
4	5	3	5	4	3	4
4	5	5	5	4	4	4
3	3	4	3	3	1	2

5	5	4	5	4	5	5
2	3	4	3	4	2	2
3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	3	5
3	3	3	3	3	3	1
5	4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	2
5	4	4	4	5	4	4
4	3	4	3	4	3	4
4	4	4	4	5	4	5
2	2	3	2	2	2	1
5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	4	5
4	4	4	4	5	5	5
4	4	3	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5
5	3	5	3	4	5	5
3	4	4	4	4	4	1
5	4	4	4	5	5	5
4	3	4	3	3	3	1
3	3	4	3	4	3	2
5	5	5	5	5	5	3
4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	4	4	4
3	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	4	5
5	5	5	5	4	5	5
4	2	3	2	4	3	1
5	3	4	3	3	5	2
4	5	5	5	5	5	5
4	3	4	3	4	5	4
4	2	3	2	5	4	2
5	4	5	4	4	5	5
4	4	5	4	5	5	5
4	5	4	5	4	4	4
3	4	5	4	4	4	4
4	5	4	5	5	5	5
2	2	2	2	2	4	3
4	4	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5

4	4	5	4	4	4	4
3	2	3	3	2	1	1
5	5	5	5	5	5	5
4	2	1	2	2	2	1
4	5	4	5	4	5	2
5	5	5	5	5	5	5
4	3	4	3	4	5	2
2	1	2	1	1	2	2
5	3	3	3	4	4	4
2	2	1	2	1	2	1
5	2	5	2	5	5	5
4	4	4	4	5	4	4
5	4	4	4	5	5	5
1	1	1	3	2	2	2
5	5	4	5	5	5	5

Innovative Work Behaviour (Y)

Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9
4	5	5	5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	5	4	2
4	4	4	4	4	5	4	3	4
5	5	5	4	4	4	5	5	1
5	5	5	4	4	5	4	4	5
3	5	5	4	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	4	4	4	4
4	4	4	5	5	4	4	5	4
3	3	4	3	4	3	4	4	5
2	2	4	4	4	2	1	4	2
5	5	5	5	4	5	5	5	5
4	4	4	2	3	2	4	4	4
5	4	5	5	5	5	4	4	4
4	5	4	4	5	5	4	5	4
4	4	4	4	3	4	4	3	3
4	4	4	4	4	5	3	3	3
4	4	5	4	4	5	4	4	4
4	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	5	5	4
5	4	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	5	4	5	5	5

4	4	4	5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	5	5	4	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	3	3	4	4	4
5	5	5	4	4	2	5	5	5
5	5	5	4	5	5	5	5	5
4	5	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	5	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	5	4	5
5	4	4	5	5	5	5	4	5
4	4	4	3	4	5	3	4	4
4	4	4	4	3	5	5	4	5
4	4	4	5	5	5	4	4	4
4	4	5	4	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	1	3	3	2	2	2	2
5	5	5	5	4	5	5	3	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	4	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	4	5	5	5
4	4	4	5	5	4	4	5	5
4	4	5	5	5	4	5	4	4
5	5	5	4	4	4	4	5	5
4	4	4	4	5	4	2	4	4
5	5	5	5	4	5	5	5	5
2	2	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	5	5	5
4	4	5	5	5	5	4	5	5
2	3	2	1	3	2	2	2	2
4	4	4	4	3	1	4	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	5	5	5	5	5
4	5	5	4	5	5	5	5	5
5	4	4	5	5	5	5	4	4
5	5	3	4	5	3	5	5	5
5	4	4	4	5	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	5	5	4	5	4

5	4	4	4	4	4	4	4	3
5	5	5	4	4	5	5	5	4
4	4	5	4	5	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	5	5	5	4
5	4	5	5	5	5	4	5	3
3	3	4	4	4	4	4	4	3
3	3	3	3	5	4	2	5	5
3	4	4	5	5	4	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	4	5	4	4	4	4	3
5	4	4	5	4	5	5	5	5
3	4	4	3	4	3	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	3	4	4	3	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	4	4
4	5	5	4	5	5	5	5	4
4	4	5	5	5	4	5	4	5
4	4	5	4	5	4	4	4	4
5	5	4	5	5	5	1	3	1
4	5	5	5	5	2	5	5	5
5	5	5	4	4	5	3	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	4	4	3	5	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	5	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4	5
5	4	5	4	4	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	5	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	4	4	5	5	5
4	4	5	5	4	4	4	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	5	4	5
4	4	4	5	5	5	4	4	4
4	4	4	3	5	3	2	2	1

4	5	5	5	5	5	4	4	4
5	5	5	4	4	3	5	4	3
4	4	4	3	2	2	4	4	3
4	4	4	4	3	1	4	4	3
4	4	5	4	5	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	3	2	1	3	5	2	2	2
4	5	4	3	3	3	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	3	3	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4	4	4	3
5	4	4	5	5	5	5	4	4
3	5	3	3	3	5	3	3	3
5	4	5	5	5	5	4	5	3
4	4	4	4	3	5	5	4	5
5	4	4	5	5	4	5	4	5
3	3	3	3	3	1	2	2	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	5	3	4	4
4	4	4	3	3	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	3	4	3	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	4	4	4	3	3	4	3
4	4	5	5	5	5	4	5	5
4	4	4	4	3	4	4	3	3
4	4	4	4	4	2	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	4	5	4	4	4
3	3	4	4	4	3	4	4	3
5	4	4	5	4	5	5	5	5
5	5	5	4	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	5	5	5
4	4	4	5	4	5	4	4	4
5	5	3	4	4	4	5	5	4
4	4	5	4	5	4	4	4	4
5	5	4	5	5	5	5	5	4
4	4	2	2	3	3	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	4	4	5
4	4	5	4	4	4	4	4	4

5	4	4	3	4	3	4	4	4
4	5	5	4	5	5	4	4	5
3	2	3	3	3	2	3	3	3
4	5	5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	4	3	4	2	4	4	5
5	5	4	4	5	5	4	4	4
5	5	5	4	5	5	5	5	5
3	4	3	4	4	2	3	3	3
4	3	4	4	3	4	4	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	4	4
4	4	4	4	5	4	5	5	5
4	3	4	5	4	3	4	4	3
5	5	4	5	5	5	5	4	5
5	5	4	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	4	4	4	5	5
4	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	4	5	4

Lampiran 5 Validitas dan Realibilitas Konstruk

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
M	0.902	0.914	0.922	0.628
X1	0.908	0.914	0.923	0.547
X2	0.900	0.914	0.919	0.587
Y	0.902	0.906	0.920	0.560

Lampiran 6 Hasil Uji Validitas

Ambidextrous Leadership (X1)

	M	X1	X2	Y
X1.1		0.730		
X1.10		0.730		
X1.2		0.742		
X1.3		0.743		
X1.4		0.778		
X1.5		0.746		
X1.6		0.707		
X1.7		0.733		
X1.8		0.748		
X1.9		0.737		

Perceived Organizational Support (X2)

X2.1			0.751	
X2.2			0.730	
X2.3			0.856	
X2.4			0.785	
X2.5			0.712	
X2.6			0.803	
X2.7			0.770	
X2.8			0.710	

Proactive Personality (M)

	M	X1	X2	Y
M.1	0.799			
M.2	0.792			
M.3	0.756			
M.4	0.766			
M.5	0.805			
M.6	0.807			
M.7	0.818			

Innovative Work Behaviour (Y)

Y1.1			0.729	
Y1.2			0.713	
Y1.3			0.774	
Y1.4			0.780	
Y1.5			0.736	
Y1.6			0.713	
Y1.7			0.775	
Y1.8			0.791	
Y1.9			0.721	

Lampiran 7 Hasil Uji VIF

	VIF
M.1	1.942
M.2	2.629
M.3	2.008
M.4	2.450
M.5	2.228
M.6	2.281
M.7	2.217

	VIF		VIF	Y1.1	2.548
X1.1	1.961	X2.1	1.857	Y1.2	2.597
X1.10	2.103	X2.2	1.990	Y1.3	2.035
X1.2	2.025	X2.3	2.858	Y1.4	2.520
X1.3	2.408	X2.4	2.639	Y1.5	2.209
X1.4	2.779	X2.5	2.173	Y1.6	1.762
X1.5	2.424	X2.6	2.396	Y1.7	2.614
X1.6	1.972	X2.7	1.975	Y1.8	2.527
X1.7	2.206	X2.8	1.838	Y1.9	2.162
X1.8	2.676				
X1.9	2.417				

Lampiran 8 Hasil *R-Square*

R-square - Overview		
	R-square	R-square adjusted
Y	0.755	0.748

Lampiran 9 Hasil *F-Square*

f-square - Matrix						
	M	X1	X2	Y	M x X2	M x X1
M				0.113		
X1				0.927		
X2				0.025		
Y						
M x X2				0.043		
M x X1				0.115		

Lampiran 10 Hasil *Path Coefficient*

Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values						Copy to Excel	Copy to R
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O /STDEV)	P values		
M → Y	0.214	0.222	0.068	3.136	0.002		
X1 → Y	0.624	0.622	0.046	13.639	0.000		
X2 → Y	0.105	0.107	0.044	2.380	0.017		
M x X2 → Y	0.093	0.085	0.045	2.045	0.041		
M x X1 → Y	-0.170	-0.160	0.045	3.737	0.000		

Lampiran 11 Turnitin



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Zuraidah, M.S.A
NIP 197612102009122001
Jabatan : UP2M

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Imayatin Mardliyah
NIM 220501110258
Konsentrasi : Manajemen SDM
Judul Skripsi : **PENGARUH AMBIDEXTROUS LEADERSHIP DAN PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT TERHADAP INNOVATIVE WORK BEHAVIOR DENGAN DIMODERASI OLEH PROACTIVE PERSONALITY (Studi pada Industri Kreatif di Kota Malang)**

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut dinyatakan **LOLOS PLAGIARISM** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
20%	12%	7%	18%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 27 April 2026

UP2M



Zuraidah, M.S.A