

## **PENGARUH *LEADERSHIP AUTONOMY SUPPORT* DAN MEDIASI KREATIVITAS INDIVIDU TERHADAP PERILAKU INOVATIF**

Erni Taruli Pebrina

Dosen Tetap STIE Insan Pembangunan

*e-mail: [ernipebrina@gmail.com](mailto:ernipebrina@gmail.com)*

### **ABSTRAK**

*This study focuses on innovation by individual employees. This study aimed to measure the effect of leadership autonomy support (LAS) on individual innovative behavior (IIB) of manufacturers' employees in Tangerang which are mediated by individual creativity (IC).*

*Data collection was done by simple random sampling to the employees of a packaging industry in Tangerang. The returned and valid questionnaire results were 98 samples. Data processing was used SEM method with SmartPLS 3.0 software. The results of this study concluded that leadership autonomy support have a positive and significant effect on the individual innovative behavior, both directly and indirectly through mediating individual creativity.*

*This new research proposed a model for building individual innovative behavior among the manufacturers' employees in Tangerang through enhancing leadership autonomy support with individual creativity a mediator. This research could pave the way to improve employee readiness in facing the era of industrial revolution 4.0.*

**Kata Kunci :** *Individual creativity, individual innovative behavior, industrial revolution 4.0, leadership autonomy support.*

### **PENDAHULUAN**

Inovasi adalah tujuan yang diinginkan untuk perusahaan modern yang sukses, karena inovasi relatif sulit untuk dicapai tetapi dianggap bernilai tinggi. Sebagian besar perusahaan dan organisasi menyadari perlunya bersikap proaktif dalam pendekatan mereka 'menemukannya' atau menjadi inovatif. Organisasi industri manufaktur, baik milik pemerintah maupun swasta, tidak terkecuali berkebutuhan dalam inovasi ini. Untuk mencapai tujuan mereka seperti efisiensi organisasi atau tanggapan efektif terhadap kebutuhan industri manufaktur, organisasi ini menganggap inovasi memainkan peran penting (Agistiawati et al., 2020; Hutagalung et al., 2020; Novitasari, Kumoro, et al., 2020).

Seperti kebanyakan organisasi, organisasi manufaktur menghadapi perubahan konstan dan tantangan tak terduga (Asbari, 2020; Basuki et al., 2020; Goestjahjanti et al., 2020; Novitasari, Kumoro, et al., 2020; Novitasari & Asbari, 2020b, 2020a; Silitonga et al., 2020; Sudiyono et al., 2020; Yuwono, Novitasari, et al., 2020; Yuwono, Wiyono, et al., 2020; Zaman et al., 2020). Secara khusus, organisasi industri manufaktur berada di bawah tekanan terus menerus untuk menemukan cara baru untuk mengurangi biaya dan meningkatkan efektivitas layanan industri manufaktur mereka. Karena terdapat berbagai alternatif layanan manufaktur yang dapat dipilih, harapan pelanggan terhadap kualitas layanan

manufaktur menjadi lebih tinggi. Aspek-aspek ini menyoroti pentingnya mencari inovasi inkremental atau radikal di hampir setiap bidang industri manufaktur. Oleh karena itu, organisasi industri manufaktur perlu segera mengidentifikasi dan mengembangkan faktor-faktor yang berdampak positif pada perilaku inovatif. Sebagaimana disebutkan bahwa inovasi telah menjadi kemampuan kritis semua organisasi industri manufaktur (Asbari, Wijayanti, Hyun, Purwanto, & Santoso, 2020; Asbari, Wijayanti, Hyun, Purwanto, Santoso, et al., 2020; Novitasari, Yuwono, et al., 2020; Purwanto et al., 2021; Putra et al., 2021).

Meskipun ada banyak literatur tentang perilaku inovatif secara umum, masih sedikit penelitian yang telah dilakukan di organisasi industri manufaktur, terutama di Indonesia, lebih-lebih di industry packaging. Selain itu, dalam tinjauan tentang inovasi industri manufaktur, Länsisalmi et al. (2006) menemukan sebagian besar penelitian sebelumnya (45%) membatasi fokus mereka pada inovasi tingkat organisasi. Dalam ulasan mereka, penulis menemukan itu 'hanya 13% dari studi yang berfokus pada inovasi tingkat individu'. Sangat sedikit penelitian sebelumnya yang dilakukan berfokus pada karyawan' perilaku inovatif dalam kaitannya dengan aspek seperti pemberdayaan karyawan dan produktivitas kerja, pemberdayaan struktural dan psikologis, motivasi dan stres yang dirasakan (Länsisalmi et al., 2006). Penelitian terbatas tentang perilaku inovasi

individu dalam penelitian industri manufaktur ini sangat penting karena masuk akal untuk mengasumsikan bahwa karyawan (individu) dalam organisasi adalah pendorong utama dan fundamental dari implementasi ide-ide baru, dan mereka adalah yang pertama mempraktikkannya. perilaku inovatif dalam pekerjaan mereka. Xerii dan Brunetto, mengacu pada kurangnya penelitian tentang perilaku inovatif dalam organisasi industri manufaktur, mencatat, 'jelas bahwa industri manufaktur akan memperoleh keuntungan dari karyawan yang inovatif' (Xerri & Brunetto, 2013). Dengan nada yang sama, Kim dan Park mencatat 'perilaku inovatif di antara anggota organisasi adalah penting, karena individu-individu ini adalah agen utama untuk mengembangkan dan melaksanakan ide-ide inovatif' (Kim & Park, 2015). Meskipun literatur sangat menekankan peran inovasi, ada kurangnya penelitian tentang inovasi individu dalam industri manufaktur. Oleh karena itu, diperlukan lebih banyak penelitian tentang faktor-faktor potensial yang terkait dengan perilaku inovatif dari perspektif karyawan dalam penelitian di industri manufaktur. Namun penting untuk diketahui, meskipun kreativitas digunakan identik dengan inovasi, dalam studi ini konsep kreativitas dipisahkan dari konsep perilaku inovatif.

Untuk alasan di atas, studi ini memiliki tiga tujuan. Pertama, tujuan dan kontribusi keseluruhan adalah untuk mempelajari perilaku inovatif dari perspektif karyawan dengan menggunakan

organisasi industri manufaktur sebagai pengaturan empiris. Kedua, menurut literatur perilaku inovatif dipengaruhi oleh karakteristik pribadi (Kim & Park, 2015). Studi ini membahas salah satu karakteristik pribadi, yakni kreativitas karyawan. Ketiga, perilaku inovatif juga dipengaruhi oleh karakteristik organisasi (Kim & Park, 2015), di antaranya aspek kepemimpinan. Secara khusus, studi ini memeriksa apakah dan bagaimana dukungan otonomi kepemimpinan dikaitkan dengan kreativitas individu dan perilaku inovatif. Dengan berfokus pada tiga konstruksi ini, studi ini diharapkan mampu berkontribusi pada domain penelitian inovasi di dunia industri manufaktur, khususnya industri packaging.

Studi ini disusun sebagai berikut. Pertama, model konseptual dijelaskan secara singkat. Kedua, konten dan hubungan antar konsep dibahas. Ketiga, metode, analisis statistik dan hasil tes hipotesis empiris disajikan. Studi ini diakhiri dengan diskusi tentang temuan dan rekomendasi untuk penelitian lebih lanjut. Bagian terakhir juga memuat kesimpulan keseluruhan dari penelitian ini.

## **TINJAUAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **A. Perilaku Inovatif Individu/ *Individual Innovative Behavior (IIB)***

Menurut Fuglsang, inovasi adalah 'fenomena yang sulit untuk didefinisikan dan dipelajari, dan tidak ada konsensus tentang bagaimana mendefinisikan inovasi' (Fuglsang, 2010). Salah satu definisi paling

awal dari inovasi adalah definisi Schumpeter. Schumpeter menyebut inovasi sebagai 'kombinasi baru' layanan, proses kerja, produk dan pasar (Schumpeter, 2008). Dalam literatur, inovasi dapat mengacu pada produk atau layanan baru, proses produksi baru, atau struktur atau sistem administrasi baru. Definisi yang beragam dari inovasi ini menunjukkan berbagai potensi perbedaan antara berbagai jenis inovasi. Sederhananya, inovasi dapat terwujud di mana-mana dalam sebuah organisasi. Namun, studi ini membatasi fokusnya pada inovasi yang relevan dengan individu karyawan. Jenis inovasi yang dievaluasi dalam penelitian ini adalah IIB dalam pengaturan layanan manufaktur. IIB menyangkut implementasi inovasi yang berpotensi bermanfaat bagi kinerja pegawai. IIB adalah yang berkaitan dengan perilaku karyawan dan kemampuan mereka untuk mengadopsi dan menggunakan ide-ide baru dan berguna di lingkungan kerja mereka.

### **B. Kreativitas Individu/ *Individual Creativity (IC)***

Seperti yang ditunjukkan pada model konseptual pada Gambar 1, IC adalah salah satu dari dua karakteristik pribadi yang disarankan untuk berdampak pada IIB. IC sebagai karakteristik pribadi mencerminkan gagasan bahwa kreativitas itu heterogen dan didistribusikan ke seluruh individu dalam organisasi. Kreativitas itu fleksibel dan dinamis; itu bervariasi dari satu karyawan ke karyawan lainnya. Oleh karena itu, IC merupakan sumber daya atau kemampuan

individu untuk berkreasi. Berdasarkan hal tersebut, dan khusus untuk penelitian ini, IC diartikan sebagai karyawan yang aktif berkontribusi dengan ide berguna atau solusi atas masalah. IC mengacu pada proses pembuatan ide atau pemecahan masalah dan ide atau solusi yang sebenarnya (Amabile et al., 2005). Kreativitas terkadang digunakan secara sinonim dengan inovasi. Namun, dalam studi ini, peneliti memisahkan konsep IC dari IIB. Meskipun karyawan mungkin berbagi ide ini dengan orang lain, hanya jika ide tersebut berhasil diterapkan di tingkat organisasi atau unit barulah ide tersebut dianggap sebagai inovasi. Seperti yang disarankan oleh definisi di atas, IC mengacu pada produksi dan pengembangan ide-ide yang berpotensi berguna dan baru. Akibatnya, IC menggambarkan proses dan pemikiran kognitif individu (mengacu pada pemikiran kreatif) dan potensi kegiatan terkait seperti (1) mendefinisikan masalah yang akan dipecahkan, (2) mengumpulkan informasi, (3) menghasilkan ide dan (4) mengevaluasi ide (Mumford et al., 1991). Berbeda dengan IC, konsep IIB berkaitan dengan perilaku, yang secara khusus mengacu pada implementasi perilaku ide-ide kreatif. Akibatnya, ada perbedaan alami antara IC dan IIB, meskipun kedua konsep tersebut terkait erat atau saling tergantung.

Kreativitas paling sering digambarkan sebagai kebutuhan 'memasukkan' untuk inovasi. Slåtten et al. (2020) menekankan pentingnya kreativitas, mencirikannya sebagai sumber utama perilaku inovatif. Penelitian sebelumnya telah menemukan

hubungan positif antara kreativitas dan inovasi di tingkat individu (Terje Slåtten et al., 2011). Sejalan dengan penelitian sebelumnya, penelitian ini mencari hubungan positif antara IC dan IIB. Ini mengarah pada hipotesis pertama berikut:

*Hipotesis 1: Kreativitas individu berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif.*

### **C. Dukungan Otonomi Kepemimpinan/ *Leadership Autonomy Support (LAS)***

Dalam model konseptual pada Gambar 1, LAS mewakili karakteristik organisasi. Secara umum, kepemimpinan merupakan variabel organisasi yang esensial karena mempengaruhi kinerja kreatif karyawan dalam konstruksi seperti IC dan IIB. LAS dapat mempengaruhi motivasi dalam konteks kerja (Gagné & Deci, 2005). Motivasi ini menarik karena dua alasan. Pertama, seperti disebutkan di atas, IC dan IIB relatif membuat stres dan menuntut tindakan. Kedua, IC dan IIB keduanya dapat digambarkan sebagai 'perilaku peran ekstra' karena biasanya bukan merupakan kewajiban langsung, juga tidak secara eksplisit dinyatakan dalam kontrak formal atau uraian tugas. Oleh karena itu, kinerja kreatif dalam kaitannya dengan IC dan IIB dapat digambarkan sebagai kerja keras sukarela yang ingin dilakukan oleh karyawan tetapi tidak harus dilakukan. Konsekuensinya, karyawan membutuhkan tingkat ketertarikan tertentu, atau lebih tepatnya, motivasi untuk menjadi kreatif dan inovatif. Aspek terakhir dari motivasi karyawan ini menarik dan sangat relevan

dengan konsep LAS. Oleh karena itu, LAS menjadi perhatian khusus untuk keseluruhan tujuan studi ini. Dalam studi ini, LAS mengacu pada persepsi karyawan tentang kualitas hubungan interpersonal karyawan dengan pemimpin mereka. Domain dan fokus LAS adalah konteks kerja interpersonal dan apakah karyawan memandang pemimpin mereka sebagai orang yang memotivasi, dan mendorong mereka untuk bekerja secara mandiri. Tidak mengherankan, karyawan paling sering merasa bahwa pemimpin yang tidak mendukung otonomi menurunkan motivasi batin mereka sementara pemimpin yang mendukung otonomi meningkatkannya. Oleh karena itu, karena otonomi di tempat kerja dan pemimpin yang mendukung otonomi sangat erat kaitannya dengan motivasi batin karyawan, mereka paling sering dihargai dan dicari oleh karyawan. Individu yang mencari otonomi di tempat kerja sering mencari lingkungan dan situasi motivasi batin yang memberi mereka kesempatan untuk menentukan nasib sendiri.

Ada beberapa alasan yang saling terkait mengapa LAS berdampak langsung pada IC dan IIB karyawan. Pertama, LAS berpotensi sebagai 'bahan bakar' karyawan dengan motivasi batin yang meningkatkan minat mereka dan mengarahkan mereka untuk fokus pada kinerja kerja mereka. Penelitian sebelumnya mendukung pandangan bahwa dukungan otonomi terkait dengan motivasi karyawan dalam konteks kerja. Kedua, karena LAS dikaitkan dengan

motivasi positif, maka wajar untuk mengasumsikan bahwa karyawan juga menjadi lebih terlibat dan berdedikasi, yang meningkatkan IC dan IIB mereka. Akibatnya, dengan alasan ini, karyawan berpersepsi bahwa fungsi LAS sejalan dengan motivasi mereka dengan mempromosikan IC dan IIB. Pentingnya motivasi untuk kreativitas dan inovasi didukung dalam teori komponensial tentang kreativitas. Dengan teori ini, motivasi seorang individu disarankan menjadi mekanisme utama yang mempengaruhi kreativitas individu (Amabile et al., 2005). Selain itu, kreativitas seorang individu dicatat sebagai pendahulu IIB di tempat kerja, karena pembangkitan ide (kreativitas) merupakan langkah penting menuju implementasi (inovasi) ide. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pemimpin yang mendukung otonomi memiliki dampak pada kinerja karyawan (Amabile et al., 2005; Hocine & Zhang, 2014) Penelitian sebelumnya telah mengungkapkan bahwa ketika karyawan mengalami kebalikan dari otonomi di tempat kerja-mengendalikan perilaku dari pemimpin mereka-ini berdampak buruk pada kreativitas dan inovasi (Hocine & Zhang, 2014). Akibatnya, berdasarkan penelitian sebelumnya, ada beberapa alasan yang baik untuk mengasumsikan bahwa ketika karyawan memandang LAS dengan cara yang positif maka akan berdampak positif pada IC dan IIB. Penalaran ini mengarah pada hipotesis berikut:

*Hipotesis 2: Leadership autonomy support*

*berpengaruh signifikan terhadap kreativitas individu.*

*Hipotesis 3: Leadership autonomy support berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif.*

Terdapat penelitian yang mengungkapkan bahwa otonomi berhubungan positif dengan perilaku inovatif (Slåtten et al., 2011) dan keterlibatan kerja kreatif (Graen & Uhl-Bien, 1995). Namun, dalam studi tersebut, dampak otonomi terbatas karena tidak memasukkan IC dan IIB dalam studi yang sama. Oleh karena itu, mengingat peran inti IC, pola keterkaitan yang sebenarnya dalam dampak otonomi pada IC dan IIB belum sepenuhnya diteliti. Sebaliknya, studi ini memisahkan IC (sebagai konsep kognitif) dari IIB (sebagai konsep perilaku), sehingga memberikan tes yang lebih komprehensif untuk mekanisme yang beroperasi antara LAS, IC dan IIB. Penelitian sebelumnya masih harus mengeksplorasi hubungan antara ketiga konsep ini. Menjadi kreatif menuntut karyawan dan itu memerlukan kemampuan seperti pemrosesan informasi yang mendalam, dan integrasi informasi. Jadi, menjadi kreatif adalah tugas yang kompleks. Oleh karena itu, LAS adalah alat kepemimpinan yang dapat meningkatkan kreativitas individu karyawan. Berdasarkan ini, ketika karyawan menganggap LAS baik, LAS harus mendorong mereka dan merangsang IC mereka. Namun, LAS tidak terbatas pada membesarkan keterampilan berpikir kreatif karyawan, tapi dapat mendorong karyawan dengan otoritas dan

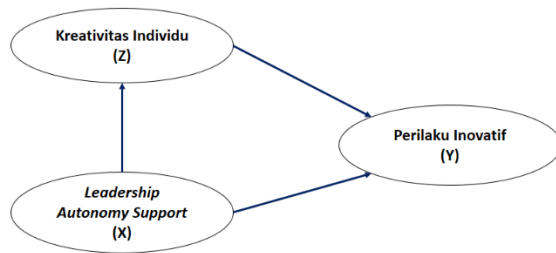
kebebasan yang diperlukan untuk mengubah pemikiran kreatif (IC) mereka menjadi tindakan dan perilaku nyata (IIB). Ini karena menerapkan pemikiran kreatif dapat menguntungkan kinerja. Penalaran ini mengasumsikan bahwa IC bertindak sebagai mediator antara LAS dan IIB. Secara khusus, IC diharapkan dapat memediasi hubungan antara LAS dan IIB. Ini mengarah pada hipotesis keempat berikut tentang pola keterkaitan:

*Hipotesis 4: Leadership autonomy support berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif melalui kreativitas individu sebagai mediator.*

#### **D. Kerangka Konsep Penelitian**

Menurut Sekaran & Bougie (2003) kerangka teoritis merupakan fondasi di mana seluruh proyek penelitian didasarkan. Dari kerangka teoritis bisa disusun hipotesis yang dapat diuji untuk mengetahui apakah teori yang dirumuskan valid atau tidak. Lalu kemudian selanjutnya akan dapat diukur dengan analisis statistik yang tepat. Mengacu pada teori dan penelitian terdahulu terdapat hubungan antara variable-variabel berikut: *leadership autonomy support* yang mengacu pada parameter penelitian Slåtten et al. (2020), kreativitas individu mengacu pada parameter penelitian George & Zhou (2001) dan perilaku inovatif mengacu pada parameter penelitian Janssen (2000) dan Scott & Bruce (1994). Untuk itu, penulis membangun model penelitian sebagai mana disebut pada Gambar 1 berikut:





**Gambar 1.** Model Penelitian

## METODE PENELITIAN

### A. Definisi Operasional Variabel dan Indikator

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Dilakukan pengumpulan data dengan mengedarkan angket kepada seluruh karyawan pada industry manufaktur di Tangerang. Instrumen yang digunakan untuk mengukur *leadership autonomy support* diadaptasi dari Slåtten et al. (2020) dengan menggunakan 5 items (X1-X5). Kreativitas individu diadaptasi dari George & Zhou (2001) dengan menggunakan 2 items (Z1-Z2). Perilaku inovatif diadaptasi dari Janssen (2000) dan Scott & Bruce (1994) dengan menggunakan 5 items (Y1-Y5). Model penelitian bias dilihat sebagaimana pada Gambar 1. Angket didesain tertutup kecuali untuk pertanyaan/pernyataan mengenai identitas responden yang berupa angket semi terbuka. Tiap item pertanyaan/pernyataan tertutup diberikan lima opsi jawaban, yaitu: sangat setuju (SS) skor 5, setuju (S) skor 4, netral (N) skor 3, tidak setuju (TS) skor 2, dan sangat tidak setuju (STS) skor 1. Metode untuk mengolah data adalah dengan PLS dan menggunakan *software* SmartPLS versi 3.0 sebagai *toolnya*.

### B. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap dari salah satu industri manufaktur di Tangerang yang jumlahnya 137 orang. Kuesioner disebarikan dengan teknik *simple random sampling*. Hasil kuesioner yang kembali sebanyak valid adalah 109 sampel. Jadi jumlah sampel adalah 79.6% dari jumlah populasi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Deskripsi Sampel

Tabel 1. Deskripsi Sampel

	Kriteria	Jml.	%
Usia	< 30 thn.	26	24%
	30 - 40 thn.	53	49%
	> 40 thn.	30	28%
Masa kerja sebagai karyawan tetap	< 5 thn.	37	34%
	5-10 thn.	55	50%
	> 10 thn.	17	16%
Ijazah tertinggi	SMP	25	23%
	SMA	82	75%
	≥ S1	2	2%

Sumber: Data Diolah (2021)

### B. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Indikator Penelitian

Tahap pengujian model pengukuran meliputi pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan. Sementara untuk menguji reliabilitas konstruk digunakan *nilai cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Hasil analisis PLS dapat digunakan untuk menguji hipotesis penelitian jika seluruh indikator dalam model PLS telah memenuhi syarat validitas konvergen, validitas deskriminan dan uji reliabilitas.

### C. Pengujian Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai *loading factor* masing-masing indikator terhadap konstraknya. Pada sebagian besar referensi, bobot faktor sebesar 0.5 atau lebih dianggap memiliki validasi yang cukup kuat untuk menjelaskan konstruk laten (Chin, 1998; Ghozali, 2014; Hair et al., 2010). Pada penelitian ini batas minimal besarnya *loading factor* yang diterima adalah 0.5, dengan syarat nilai AVE setiap konstruk  $> 0.5$  (Ghozali, 2014). Setelah melalui pengolahan SmartPLS 3.0, seluruh indikator telah memiliki nilai *loading factor* di atas 0.5 atau dengan syarat nilai AVE di atas 0.5. Model fit atau valid dari penelitian ini bias dilihat pada Gambar 2. Jadi dengan demikian, validitas konvergen dari model penelitian ini sudah memenuhi syarat. Nilai loadings, cronbach's alpha, composite reliability dan AVE setiap konstruk selengkapnya dapat dilihat Tabel 2.

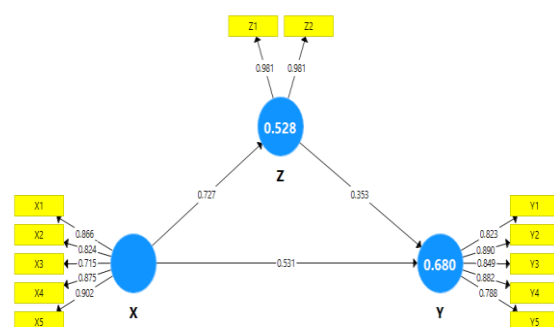
### D. Pengujian Validitas Deskriminan

*Discriminant validity* dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing-masing variabel laten berbeda dengan variabel laten lainnya. Model mempunyai *discriminant validity* yang baik jika nilai kuadrat AVE masing-masing konstruk eksogen (nilai pada diagonal) melebihi korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya (nilai di bawah diagonal) (Ghozali, 2014). Hasil pengujian *discriminant validity* adalah dengan menggunakan nilai kuadrat AVE, yakni dengan melihat Fornell-Larcker Criterion Value diperoleh sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 3.

Hasil uji validitas deskriminan pada tabel 3 di atas menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memiliki nilai akar kuadrat AVE di atas nilai korelasi dengan konstruk laten lainnya (melalui kriteria Fornell-Larcker). Demikian juga nilai cross-loading seluruh item dari suatu indikator lebih besar dari item indikator lainnya sebagaimana disebut pada Tabel 4, sehingga dapat disimpulkan bahwa model telah memenuhi validitas deskriminan (Fornell & Larcker, 1981).

### E. Pengujian Reliabilitas Konstruk

Reliabilitas konstruk dapat dinilai dari nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* dari masing-masing konstruk. Nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* yang disarankan adalah lebih dari 0.7 (Ghozali, 2014). Hasil uji reliabilitas pada tabel 2 di atas menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* lebih besar dari 0.7 ( $> 0.7$ ). Kesimpulannya, seluruh konstruk telah memenuhi reliabilitas yang dipersyaratkan.



Sumber: Hasil Pengolahan Smart PLS 3.0 (2021)

**Gambar 2.** Model Penelitian Valid



**Tabel 2.** Items Loadings, Cronbach's Alpha, Composite Reliability, and Average Variance Extracted (AVE)

Variables	Items	Loadings	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
<i>Leadership Autonomy Support (X)</i>	X1	0.866	0.893	0.922	0.704
	X1	0.824			
	X1	0.715			
	X1	0.875			
	X1	0.902			
Kreativitas Individu (Z)	Z1	0.981	0.961	0.981	0.962
	Z2	0.981			
Perilaku Inovatif (Y)	Y1	0.823	0.901	0.927	0.718
	Y2	0.890			
	Y3	0.849			
	Y4	0.882			
	Y5	0.788			

Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS 3.0 (2021)

**Tabel 3.** Discriminant Validity

Variables	X	Y	Z
<i>Leadership Autonomy Support (X)</i>	<b>0.839</b>		
Perilaku Inovatif (Y)	0.788	<b>0.847</b>	
Kreativitas Individu (Z)	0.727	0.740	<b>0.981</b>

Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS 3.0 (2021)

**Tabel 4.** Collinearity Statistics (VIF)

Variables	X	Y	Z
<i>Leadership Autonomy Support (X)</i>		<b>2.121</b>	1.000
Perilaku Inovatif (Y)			<b>2.121</b>
Kreativitas Individu (Z)			

Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS 3.0 (2021)

**Tabel 5.** Nilai R Square

Variables	R Square	R Square Adjusted
Perilaku Inovatif (Y)	0.680	0.677
Kreativitas Individu (Z)	0.528	0.526

Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS 3.0 (2021)

**Tabel 6.** Hypotheses Testing

Hypotheses	Relationship	Beta	SE	T Statistics	P-Values	Decision
H1	Z -> Y	0.353	0.068	5.168	0.000	Supported
H2	X -> Z	0.727	0.037	19.551	0.000	Supported
H3	X -> Y	0.531	0.063	8.470	0.000	Supported
H4	X -> Z -> Y	0.257	0.055	4.680	0.000	Supported

Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS 3.0 (2021)

## F. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam PLS disebut juga sebagai uji inner model. Uji ini meliputi uji signifikansi pengaruh langsung dan tidak langsung serta pengukuran besarnya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Untuk mengetahui pengaruh *authentic leadership* terhadap Kinerja Karyawan tetap dengan melalui Mentalitas Siap Berubah sebagai variabel mediasi dibutuhkan uji pengaruh langsung dan tidak langsung. Uji pengaruh dilakukan dengan menggunakan uji t-statistik dalam model analisis *partial least squared* (PLS) dengan menggunakan bantuan *software* SmartPLS 3.0. Dengan teknik *bootstrapping*, diperoleh nilai *R Square* dan nilai uji signifikansi sebagaimana Tabel 5 dan Tabel 6.

Berdasarkan Tabel 5 di atas, nilai *R Square* kreativitas individu (Z) sebesar 0.528 yang berarti bahwa variabel kreativitas individu (Z) mampu dijelaskan oleh variabel *leadership autonomy support* (X) sebesar 52.8%, sedangkan sisanya sebesar 47.2% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Nilai *R Square* perilaku inovatif (Y) sebesar 0.680 yang berarti bahwa variabel perilaku inovatif (Y) mampu dijelaskan oleh

variabel *leadership autonomy support* (X) dan kreativitas individu (Z) sebesar 68.0%, sedangkan sisanya sebesar 32.0% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Sedangkan Tabel 6 menampilkan *t-statistics* dan *p-values* yang menunjukkan pengaruh antar variabel penelitian yang telah disebutkan.

## G. Pembahasan

Hasil analisis data menunjukkan bahwa: pertama, kreativitas individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif. Hal ini terbukti dengan nilai *t-statistics* 7.836 lebih besar dari 1.96 dan nilai *p-values* sebesar 0.000 lebih kecil dari 0.05. Kesimpulannya hipotesis H1 diterima. Kedua, *leadership autonomy support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas individu. Terbukti dengan nilai *t-statistics* 19.551 lebih besar dari 1.96 dan nilai *p-values* sebesar 0.000 lebih kecil dari 0.05. Kesimpulannya hipotesis H2 diterima. Ketiga, *leadership autonomy support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif. Hal ini terbukti dengan nilai *t-statistics* 8.470 lebih besar dari 1.96 dan nilai *p-values* sebesar 0.000 lebih kecil dari 0.05. Kesimpulannya hipotesis H3 diterima. Keempat, *leadership*

*autonomy support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif melalui kreativitas individu. Hal ini terbukti dengan nilai *t-statistics* 4.680 lebih besar dari 1.96 dan nilai *p-values* sebesar 0.000 lebih kecil dari 0.05. Kesimpulannya hipotesis H4 diterima.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### A. Kesimpulan

Dari analisis data yang telah dilakukan, telah terbukti bahwa (i) variabel kreativitas individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif, (ii) *leadership autonomy support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas individu, (iii) *leadership autonomy support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif, (iv) *leadership autonomy support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif melalui kreativitas individu karyawan di *industry packaging* di Tangerang.

### B. Saran

Dianjurkan pada studi di masa depan untuk melakukan penelitian di sektor lain selain *packaging*, semisal industri jasa, keuangan, pendidikan dan sector lainnya sehingga mampu memperkaya topik penelitian ini. Selain itu, disarankan untuk memperbanyak jumlah populasi dan sampel sehingga dapat menghasilkan kesimpulan penelitian yang lebih komprehensif. Demikian juga, pada studi masa depan, akan lebih baik untuk menambahkan dan melibatkan variabel lain yang relevan, seperti *motivation*, kepemimpinan, *HR practice* dan sebagainya sehingga akan membuat penelitian dalam tema ini lebih lengkap.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agistiawati, E., Asbari, M., Basuki, S., Yuwono, T., & Chidir, G. (2020). Exploring the Impact of Knowledge Sharing and Organizational Culture on Teacher Innovation Capability. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 3(3), 62–77. <http://www.ijmsjournal.org/volume3-issue3.html>
- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 367–403.
- Asbari, M. (2020). Is Transformational Leadership Suitable for Future Organizational Needs? *International Journal of Sociology, Policy and Law (Ijospl)*, 01(01), 51–55. <https://ijospl.org/index.php/ijospl/article/view/17>
- Asbari, M., Wijayanti, L., Hyun, C. C., Purwanto, A., & Santoso, P. B. (2020). How to build innovation capability in the RAC industry to face industrial revolution 4.0? *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(6), 2008–2027. <https://doi.org/10.37200/IJPR/V24I6/PR260192>
- Asbari, M., Wijayanti, L., Hyun, C. C., Purwanto, A., Santoso, P. B., Bernarto, I., Pramono, R., & Fayzhall, M. (2020). The role of knowledge transfer and organizational learning to build innovation capability: Evidence from Indonesian automotive industry.

- International Journal of Control and Automation*, 13(1), 319–333.  
<http://sersec.org/journals/index.php/IJCA/article/view/5732>
- Basuki, S., Novitasari, D., Fahlevi, M., Nadeak, M., Fahmi, K., Pebrina, E. T., Sudiyono, R. N., & Asbari, M. (2020). Performance Analysis of Female Employees in the Covid-19 Pandemic Period: The Effects of Readiness for Change and Effectiveness of Transformational Leadership. *Solid State Technology*, 63(1s), 201–217.  
<http://www.solidstatetechnology.us/index.php/JSST/article/view/709>
- Chin, W. (1998). *The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling* (E. Modern Methods for Business Research, In: G. A. Marcoulides (ed.)). Lawrence Erlbaum Associates Publisher.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39.  
<https://doi.org/10.2307/3151312>
- Fuglsang, L. (2010). Bricolage and invisible innovation in public service innovation. *Journal of Innovation Economics Management*, 1, 67–87.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
- George, J. M., & Zhou, J. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 1892(713), 682–696.
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)* (4th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Goestjahjanti, S. F., Novitasari, D., Hutagalung, D., Asbari, M., & Supono, J. (2020). Impact of Talent Management, Authentic Leadership and Employee Engagement on Job Satisfaction: Evidence From South East Asian Industries. *Journal of Critical Reviews*, 7(19), 67–88.  
<http://www.jcreview.com/?mno=101983>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Hocine, Z., & Zhang, J. (2014). Autonomy support: Explaining the path from leadership to employee creative performance. *Open Journal of Social Sciences*, 2014.
- Hutagalung, D., Sopa, A., Asbari, M., Cahyono, Y., Maesaroh, S., & Chidir, G. (2020). Influence of Soft Skills, Hard Skills and Organization Learning on Teachers' Performance through Innovation Capability as Mediator. *Journal of Critical Reviews*, 7(19), 54–66.

- <http://www.jcreview.com/?mno=101978>
- Kim, S.-J., & Park, M. (2015). Leadership, knowledge sharing, and creativity: The key factors in nurses' innovative behaviors. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 45(12), 615–621.
- Lambert, E. G., Minor, K. I., Wells, J. B., & Hogan, N. L. (2015). Social support's relationship to correctional staff job stress, job commitment, job satisfaction, and organizational commitment. *The Social Science Journal*, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.soscij.2015.10.001>
- Lämsäalmpi, H., Kivimäki, M., Aalto, P., & Ruoranen, R. (2006). Innovation in healthcare: a systematic review of recent research. *Nursing Science Quarterly*, 19(1), 66–72.
- Mumford, M. D., Mobley, M. I., Reiter-Palmon, R., Uhlman, C. E., & Doares, L. M. (1991). Process analytic models of creative capacities. *Creativity Research Journal*, 4(2), 91–122.
- Ngah, N., Ahmad, A., Hamid, T. A. T. A., & Ismail, A. (2010). The Mediating Role of Work-family Conflict in the Relationship between Supervisor Support and Job Satisfaction. *The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, 4(11).
- Novitasari, D., & Asbari, M. (2020a). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan: Peran Kesiapan untuk Berubah sebagai Mediator. *Jurnal Manajemen*, 10(2), 84–99. <https://ejournal.lppmunsera.org/index.php/JM/article/view/2371>
- Novitasari, D., & Asbari, M. (2020b). Urgensi Kepemimpinan dan Mentalitas Siap Berubah terhadap Kinerja Pegawai di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal REKOMEN (Riset Ekonomi Manajemen)*, 4(1), 66–80. <https://jurnal.untidar.ac.id/index.php/rekomen/article/view/2712>
- Novitasari, D., Kumoro, D. F. C., Yuwono, T., & Asbari, M. (2020). Authentic Leadership and Innovation: What is the Role of Psychological Capital? *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 3(5), 27–42. <https://www.ijmsjournal.org/volume3-issue5.html>
- Novitasari, D., Yuwono, T., Cahyono, Y., Asbari, M., & Sajudin, M. (2020). Effect of Hard Skills, Soft Skills, Organizational Learning and Innovation Capability on Indonesian Teachers' Performance during Covid-19 Pandemic. *Solid State Technology*, 63(6), 2927–2952. <http://www.solidstatetechnology.us/index.php/JSST/article/view/3379>
- Onne Janssen. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 287–302.
- Purwanto, A., Asbari, M., Hartuti, Setiana, Y. N., & Fahmi, K. (2021). Effect of Psychological Capital and Authentic Leadership on Innovation Work Behavior. *International Journal of Social and*

- Management Studies (IJOSMAS)*, 02(01), 1–13.  
<https://ijosmas.org/index.php/ijosmas/article/view/4>
- Putra, A. S., Waruwu, H., Asbari, M., Novitasari, D., & Purwanto, A. (2021). Leadership in the Innovation Era: Transactional or Transformational Style? *International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS)*, 01(01), 89–96.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.5555/ijosmas.v1i1.10>
- Schumpeter, J. A. (2008). *The theory of economic development*.
- Scott, S., & Bruce, R. (1994). Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607. <https://doi.org/10.1049/iet-rsn:20080009>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2003). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach* (Sixth edit). John Wiley and Sons, Inc.
- Silitonga, N., Novitasari, D., Sutardi, D., Sopa, A., Asbari, M., Yulia, Y., Supono, J., & Fauji, A. (2020). The Relationship of Transformational Leadership, Organizational Justice and Organizational Commitment: a Mediation Effect of Job Satisfaction. *Journal of Critical Reviews*, 7(19), 89–108.  
<http://www.jcreview.com/?mno=101999>
- Slåtten, T., Mutonyi, B. R., & Lien, G. (2020). The impact of individual creativity, psychological capital, and leadership autonomy support on hospital employees' innovative behaviour. *BMC Health Services Research*, 20(1096), 1–17.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1186/s12913-020-05954-4>
- Slåtten, Terje, Svensson, G., & Sværi, S. (2011). Empowering leadership and the influence of a humorous work climate on service employees' creativity and innovative behaviour in frontline service jobs. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 3(3), 267–284.  
<https://doi.org/10.1108/17566691111182834>
- Sudiyono, R. N., Fikri, M. A. A., Asbari, M., Suroso, Nugroho, Y. A., & Singgih, E. (2020). The Role of Employee Engagement in the Relationship between Authentic Leadership , Talent Management and Job Satisfaction. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(5), 11809–11836.  
<http://sersc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/25377>
- Xerri, M. J., & Brunetto, Y. (2013). Fostering innovative behaviour: The importance of employee commitment and organisational citizenship behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(16), 3163–3177.
- Yuwono, T., Novitasari, D., Asbari, M., Sutardi, D., Mustofa, & Asbari, M. (2020). Peran Organizational Commitment terhadap Hubungan Work- Family Conflict dan Kepuasan Kerja Karyawan Wanita di Kota Seribu Industri Tangerang. *EduPsyCouns*:



- Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 524–540.  
<https://ummaspul.ejournal.id/Edupsyscouns/article/view/526/303>
- Yuwono, T., Wiyono, N., Asbari, M., Novitasari, D., & Silitonga, N. (2020). Analisis Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan Transformasional dan Kesiapan untuk Berubah terhadap Kinerja Karyawan Wanita di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*, 5(3), 615–632. <http://www.jim.unsyiah.ac.id/EKM/article/view/15502>
- Zaman, M. N., Novitasari, D., Goestjahjanti, F. S., Fahlevi, M., Nadeak, M., Fahmi, K., Setiawan, T., & Asbari, M. (2020). Effect of Readiness to Change and Effectiveness of Transformational Leadership on Workers ' Performance during Covid-19 Pandemic. *Solid State Technology*, 63(1s), 185–200. <http://www.solidstatetechnology.us/index.php/JSST/article/view/708>