

# Peran leader member exchange (LMX), kepribadian openness to experiences, dan harmonious passion dalam membentuk perilaku kerja yang inovatif

Brianita Riga Pratiwi<sup>1</sup> dan Endang Parahyanti<sup>2</sup>

## Abstract

Innovative work behavior is considered an effective predictor of encouraging organizations to adapt to today's uncertain environment. This study aims to determine the harmonious role of the relationship between leader-member exchange and innovative work behavior through the mediation of personality openness to experience. Online survey used to employees from various fields of work in Indonesia. Through the snowball sampling technique, the researchers obtained a total sample of 327 people. The results of the study show that harmonious passion plays an indirect moderating role between leader-member exchange and IWB through openness to experience coefficient  $R^2$  of .37 in the model  $F(6, 320) = 31.27, P < .001$ . Moderated mediation index (model 14) harmonious relationship significantly moderated indirect relationship between LMX and IWB through openness to experience ( $b = .06, CI [.01, .11]$ ). Thus, to bring up innovative work behavior in employees, the quality of relationships with superiors, personality, and passion have an important role.

## Keywords

Innovative work behavior; leader-member exchange; personality; work passion

## Pendahuluan

Daya saing dan kelangsungan hidup yang dimiliki oleh perusahaan bergantung pada bagaimana mereka mampu untuk mengelola inovasinya (Afsar & Masood, 2017). Perusahaan yang kreatif dan inovatif akan dapat menghadapi ketidakpastian bisnis, beradaptasi dengan kondisi pasar yang berubah dengan cepat, dan mempertahankan keunggulan kompetitif yang membedakan perusahaan dengan para kompetitornya (De Jong & Den Hartog, 2010). Oleh karena itu, untuk dapat bersaing di era teknologi saat ini, setiap perusahaan membutuhkan inovasi untuk terus melahirkan ide-ide baru (Slåtten *et al.*, 2020).

Inovasi dapat berupa penciptaan nilai sebagai sumber keunggulan kompetitif bagi perusahaan (Shy, 2012). Inovasi juga dapat menjadi ciri pada produk maupun jasa suatu perusahaan dan membedakannya dengan produk maupun jasa dari perusahaan lain baik di masa sekarang maupun di masa yang akan datang (Agarwal *et al.*, 2012). Di Indonesia, inovasi merupakan salah satu kunci pertumbuhan bisnis yang berdampak pada pembangunan ekonomi secara nasional (BPS, 2020). Banyaknya organisasi yang gagal karena kurang inovatif membuat organisasi perlu meningkatkan kinerjanya untuk memunculkan perilaku inovatif pada karyawan.

Beberapa penelitian menyebutkan bahwa perusahaan kini mulai menyadari bahwa salah satu cara bagi

organisasi untuk menjadi lebih inovatif adalah memanfaatkan kemampuan karyawannya untuk melakukan inovasi (Sanders *et al.*, 2010). Bahkan De Jong & Den Hartog (2010) menyebutkan cara demikian merupakan cara terbaik untuk memastikan efektivitas keberlanjutan perusahaan dalam jangka panjang. Sejalan dengan itu, (Yuan & Woodman, 2010) menyatakan bahwa perilaku inovatif yang dimiliki karyawan merupakan inovasi dalam level individu yang berguna untuk efektivitas dalam suatu organisasi. Karyawan yang inovatif memiliki peranan dalam menggerakkan bisnis yang bergerak begitu cepat dan membantu keberhasilan suatu perusahaan (Lee, 2007). Oleh karena itu, sudah seharusnya perusahaan mengarahkan upaya agar karyawannya menjadi lebih inovatif dalam bekerja.

Berbagai penelitian telah dilakukan yang menyatakan bahwa perilaku kerja inovatif merupakan sebuah penentu penting yang efektif bagi organisasi dalam menghadapi tantangan baru (Yuan & Woodman, 2010). Perilaku kerja inovatif masih dianggap sebagai salah satu prediktor yang efektif mendorong organisasi untuk beradaptasi,

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

## Korespondensi:

Brianita Riga Pratiwi, Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia  
Email: brianita.riga@ui.ac.id; endang.parahyanti@ui.ac.id

meningkatkan kinerja di lingkungan yang dinamis dan tidak pasti seperti saat ini berperan penting dalam kesuksesan organisasi (West & Farr, 1990), dan juga merupakan aset bagi organisasi (Janssen, 2000; Afsar & Bin Saeed, 2014). Hasil penelitian lain menyebutkan bahwa perilaku inovatif memiliki efek jangka panjang yang akan berguna untuk meningkatkan keuntungan bagi organisasi dalam jangka waktu yang lama (Janssen, 2004).

Perilaku kerja inovatif pada karyawan disebut juga dengan *innovative work behaviour* (IWB). Menurut Scott & Bruce (1994), perilaku kerja inovatif dimulai dengan pengenalan masalah, penemuan ide atau solusi, dan diakhiri dengan penerapan ide-ide baru tersebut. Karyawan yang inovatif menciptakan ide-ide baru dan menerapkannya dalam kelompok maupun organisasi sehingga sangat penting untuk kelangsungan perusahaan (Agarwal, 2014). Dengan menggunakan kemampuan inovatif mereka, karyawan dapat memberikan kontribusi lebih baik dengan cara menghasilkan ide-ide baru untuk meningkatkan kinerja baik dalam memproduksi produk maupun layanan (Janssen, 2000). Dengan demikian, sangat penting bagi perusahaan untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat memunculkan perilaku inovatif pada karyawan.

Inovasi yang ditunjukkan oleh individu dapat dilihat dari kecenderungan karyawan untuk terlibat dalam perilaku *extra-role* yang dapat bermanfaat dan berpengaruh terhadap meningkatnya efektivitas dalam organisasi (Scott & Bruce, 1994). Menurut Scott & Bruce (1994) *innovative work behaviour* terdiri dari tiga tahapan, yaitu *idea generation*, *idea promotion*, dan *idea realization*. Perilaku kerja inovatif dimulai dengan tahapan *idea generation* dimana seseorang akan mulai memproduksi hal baru dan ide yang berguna ketika dihadapkan pada masalah. Pada tahapan selanjutnya yaitu *idea promotion*, individu akan mulai mempromosikan ide yang potensial dengan mencari dukungan untuk mendapatkan kekuatan dalam mewujudkan idenya. Pada tahap terakhir yaitu *idea realization*, ditandai dengan penerapan dan aplikasi ide dalam peran kerja, kelompok, atau organisasi dan selanjutnya akan berguna bagi efektivitas organisasi. Dengan kata lain, *innovative work behaviour* adalah perilaku yang sengaja dilakukan oleh karyawan untuk menciptakan dan menerapkan ide baru terkait dengan pekerjaan individu, kelompok, maupun organisasi yang dapat menguntungkan bagi kemajuan organisasi (Janssen, 2000).

Dampak perilaku inovatif pada karyawan dalam situasi pandemi COVID-19 yang terjadi pada awal tahun 2020, membuktikan bahwa perilaku kerja inovatif sangat dibutuhkan oleh karyawan (Karani *et al.*, 2021). Karyawan dipaksa untuk dapat beradaptasi dengan berbagai peraturan baru seperti pembatasan sosial berskala besar (PSBB), termasuk dalam bekerja. Tantangan baru yang dialami oleh perusahaan menuntut karyawan untuk terlibat dalam perilaku inovatif untuk membantu perusahaan memperbaiki keadaan saat ini. Hal ini sejalan dengan

pernyataan Karani *et al.* (2021) bahwa saat ini organisasi memiliki harapan besar pada karyawannya untuk tetap produktif dengan kreatif dan inovatif dalam memanfaatkan teknologi untuk mendukung aktivitas bekerja dalam situasi pandemi COVID-19.

Meskipun perilaku kerja inovatif memiliki berbagai macam dampak positif, namun berdasarkan *Global Innovation Index* (GII) pada tahun 2020, Indonesia menempati peringkat ke 85 dengan skor 26.49 dari 131 negara di dunia. Bahkan di Asia Tenggara, Indonesia memperoleh peringkat keempat terbawah setelah Kamboja. Sementara, negara tetangga seperti Singapore berhasil menempati peringkat pertama di ASEAN dan termasuk 10 besar tertinggi di dunia dengan jumlah skor 56.61. Tertinggalnya peringkat Indonesia ini merupakan bentuk inovasi yang masih terhambat karena berdasarkan laporan GII 2020 aktivitas inovasi yang paling menjamur justru berada di kawasan Asia. Hal ini membuktikan bahwa perkembangan inovasi pada industri di Indonesia sangat perlu untuk diperhatikan dan ditingkatkan. Oleh karena itu, penelitian terkait faktor yang berpengaruh terhadap inovasi terutama pada level individu sangat relevan dan sangat urgen untuk terus dilakukan.

Penelitian terdahulu telah menguji faktor-faktor internal maupun eksternal yang dapat memprediksi perilaku inovatif. Adapun faktor internal yang dapat mendorong munculnya perilaku inovatif diantaranya adalah kepribadian, kemampuan interpersonal individu, perilaku proaktif individu, dan juga berbagai aspek psikologis seperti *psychological empowerment*, *psychological capital*, *psychological safety* (De Jong & Den Hartog, 2007; Woods *et al.*, 2018; Luu, 2019). Sementara itu, terdapat juga faktor eksternal yang dapat mendorong seseorang memunculkan perilaku inovatif seperti budaya organisasi, kepemimpinan, pengaruh tempat kerja, karakteristik pekerjaan, tingkat pendidikan (Büschgens *et al.*, 2013; Carmeli *et al.*, 2006; Chen & Huang, 2009; Liu *et al.*, 2019).

Menurut Afsar & Masood (2017), pemimpin merupakan jembatan bagi perusahaan untuk menciptakan perilaku kerja inovatif. Lingkungan yang kompetitif dan cepat berubah saat ini, mengharuskan adanya pengorganisasian orang-orang dalam tim untuk mengatasi masalah yang tidak jelas dan menghasilkan solusi inovatif, sejauh mana pemimpin dapat memfasilitasi proses dan hasil inovasi tim telah menjadi pertanyaan kritis baik untuk teori maupun praktik (Kearney & Gebert, 2009; Hughes *et al.*, 2018). Berdasarkan penelitian yang sebelumnya, ditemukan bahwa kepemimpinan secara signifikan menentukan munculnya perilaku kerja yang kreatif dan inovatif pada karyawan (Choi *et al.*, 2016; Jaiswal & Dhar, 2015; Bos-Nehles & Veenendaal, 2017). Gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi produksi ide kreatif seseorang sehingga dapat mendorong maupun menghambat perilaku inovatif karyawan. Hal ini dikarenakan pemimpin memiliki peran besar yang secara langsung mengarahkan serta mengevaluasi kinerja karyawan (Afsar & Masood, 2017).

Mengacu dari penjelasan diatas, telah dilakukan berbagai penelitian yang melibatkan gaya kepemimpinan berbeda yang dihubungkan dengan perilaku inovatif, antara lain *transformational* (Afsar & Masood, 2017; Jiang & Chen, 2018); *leader autonomy support* (Slemp *et al.*, 2018). Berbagai penelitian tersebut berfokus pada pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku inovatif, namun penelitian terkait interaksi antara atasan dan bawahan masih sedikit dilakukan (Agarwal *et al.*, 2012). Lee (2007) menyebutkan seorang pemimpin seharusnya dapat membangun hubungan yang dekat dengan karyawan sehingga mampu menimbulkan *trust* antara leader dengan *followers* sehingga dapat memunculkan sikap kerja yang positif. Maka penelitian ini akan memfokuskan pada kualitas hubungan antara *leader* dan *follower* dimana peneliti menduga, kualitas hubungan yang baik akan memunculkan sikap kerja positif pada karyawan yang berupa perilaku kerja inovatif.

Kualitas hubungan antara pemimpin dengan karyawannya disebut juga dengan *leader-member exchange* (LMX). LMX didefinisikan sebagai kualitas hubungan antara pemimpin dengan bawahannya yang terbentuk dari proses pembentukan peran, proses pertukaran yang akan memberikan lebih banyak waktu, informasi, dukungan emosional dan rasa hormat yang berhubungan dengan pekerjaan (Sparrowe & Liden, 1997). Kualitas hubungan disini merupakan kualitas hubungan jangka panjang secara keseluruhan yang dikembangkan satu sama lain dari waktu ke waktu (Gong *et al.*, 2020). Terdapat tiga dimensi yang menjadi dasar pembentukan LMX antara pemimpin dengan bawahannya yaitu adanya rasa saling menghormati (*respect*), rasa saling percaya (*trust*), dan adanya pengaruh kewajiban (*obligation*) yang berkembang menjadi kualitas hubungan yang baik di antara mereka (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa LMX merupakan anteseden penting dari kinerja kerja inovatif (Agarwal *et al.*, 2012; Agarwal, 2014; Saeed *et al.*, 2018; Sanders *et al.*, 2010). Namun studi lainnya menunjukkan hasil yang tidak konsisten dimana LMX tidak memiliki hubungan signifikan terhadap *innovative work behaviour* sehingga membutuhkan mediator dari variabel lain (Bernerth *et al.*, 2016; Schermuly *et al.*, 2013). Lebih lanjut dijelaskan meskipun berbagai penelitian menemukan bahwa LMX sangat efektif dalam mempromosikan perilaku kerja inovatif tetapi hasilnya akan bergantung pada sejumlah faktor lain (Schermuly *et al.*, 2013; Volmer *et al.*, 2012; Wang *et al.*, 2015). Maka dari itu perlu dilakukan penelitian lanjutan untuk menguji apakah benar LMX merupakan anteseden penting dari perilaku kerja inovatif dengan melihat peran dari variabel lain.

Peneliti menduga adanya variabel perantara yang dapat menjelaskan hubungan antara *leader-member exchange* (LMX) dengan perilaku kerja inovatif. Hal ini sesuai dengan saran penelitian sebelumnya Qu *et al.* (2017) yang menyebutkan perlu untuk mengidentifikasi lebih lanjut

mekanisme mediasi untuk mengembangkan perspektif interaksional dari perilaku kerja yang inovatif. Hasil dari penelitian sebelumnya menemukan beberapa variabel yang dapat menjadi variabel mediator dalam hubungan antara LMX dengan *innovative work behaviour*, antara lain *psychological empowerment* (Schermuly *et al.*, 2013); *knowledge sharing* (Zhu & Zhang, 2019); motivasi (Graves & Luciano, 2013); *creative process engagement* (Saeed *et al.*, 2018). Peneliti akan berfokus pada faktor internal yaitu kepribadian dimana kepribadian merupakan faktor internal individu yang dapat berkontribusi pada munculnya perilaku tertentu, termasuk dalam individu bekerja (Yesil & Sozibilir, 2013). Kepribadian merupakan anteseden penting dari perilaku kerja inovatif yang berpengaruh dalam performa dan kesuksesan dalam organisasi (Anderson *et al.*, 2014). Sejalan dengan itu, Madrid *et al.* (2014) juga menjelaskan bahwa faktor kepribadian dapat mendorong seseorang untuk memunculkan dan mempromosikan ide-ide baru dalam bekerja.

Menurut Hammond *et al.* (2011) kepribadian *openness* merupakan faktor yang secara konsisten dan terkait dengan kreativitas, gaya berpikir, yang mengarah pada perilaku inovatif. Mengacu pada hasil tersebut, peneliti berfokus pada satu sifat saja dari lima kepribadian dalam *big five* karena secara konseptual *openness* sangat terkait dengan perilaku kerja inovatif. Karyawan dengan *openness* yang tinggi akan aktif mengeksplorasi, mempromosikan, dan menerapkan ide-ide baru yang merujuk pada perilaku inovatif (Madrid *et al.*, 2014). Oleh karena itu, peran kepribadian *openness to experience* sangat relevan untuk diteliti diantara hubungan *leader-member exchange* (LMX)-perilaku kerja inovatif.

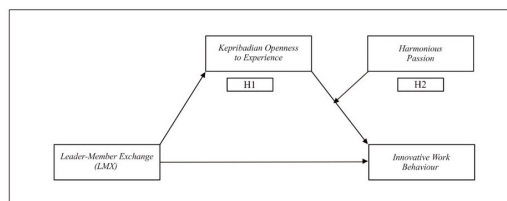
Perilaku kerja inovatif tidak hanya tentang menciptakan sebuah ide tetapi juga harus mengimplementasikannya (Saeed *et al.*, 2018). Hal ini merupakan proses yang panjang karena seorang individu harus bertanggung jawab dan mampu untuk mengatasi berbagai proses dan tantangan dalam bekerja. Untuk menghadapi semua situasi dengan efektif, semangat kerja yang ditunjukkan dengan *harmonious passion* kuat yang dimiliki akan mendukung kemampuan seorang karyawan dalam mengeksplorasi ide-ide dan tantangan dalam membentuk perilaku kerja inovatif. Orang yang secara harmonis menyukai pekerjaan mereka akan secara sukarela menginternalisasi pekerjaan tersebut menjadi aktivitas yang disukai, tanpa adanya tekanan apapun (Vallerand *et al.*, 2003; Hao *et al.*, 2017).

Penelitian sebelumnya yang menghubungkan *work passion* dengan perilaku kerja inovatif adalah (Luu, 2019). Meskipun sering dikaitkan dengan *work engagement*, namun baik *work engagement* dan *work passion* memiliki konsep yang berbeda (Zigarmi *et al.*, 2009). *Work engagement* menunjukkan pemenuhan psikologis positif individu (Schermuly *et al.*, 2013). sementara *work passion* merupakan jenis *work engagement* yang mengaktifkan proses psikologis untuk menginternalisasi aktivitas kerja ke dalam aktivitas individu (Vallerand *et al.*, 2003).

Work passion dapat didefinisikan sebagai kecenderungan atau keinginan yang kuat terhadap suatu pekerjaan yang disukai, dianggap penting, dan menginvestasikan sumber daya mereka ke dalam pekerjaan tersebut (Vallerand, 2010).

Dengan *harmonious passion*, orang yang memiliki keterbukaan terhadap segala hal yang baru akan menginternalisasi, selalu memiliki gairah dalam bekerja dari dalam dirinya sehingga akan menjadi lebih inovatif. Keterbukaan diperoleh dari kualitas hubungan yang tinggi, dengan adanya motivasi internal menjadikan pekerjaan aktivitas yang disukai menjadi identitas diri. Selain itu, semangat yang dimiliki karyawan dengan openness akan membuatnya terus mempromosikan dan mewujudkan ide-ide baru (Woods *et al.*, 2018). Mengacu pada penjelasan tersebut, peneliti berasumsi bahwa *innovative work behaviour* akan meningkat dengan keterbukaan diri dan dikuatkan oleh orang-orang yang memiliki *harmonious passion* dalam bekerja. Namun, sebaliknya, orang dengan *harmonious passion* rendah, potensi dampak dari keterbukaan karyawan akan terbatas karena kurangnya gairah dan dorongan dari dalam individu untuk dapat terus menghasilkan ide yang relevan sampai dengan tahap mengimplementasikannya. Dengan demikian, maka *harmonious passion* akan menguatkan hubungan antara *openness to experience* dengan perilaku kerja inovatif.

Berdasarkan teori *Self Determination Theory* (SDT), individu memiliki kebutuhan dasar psikologis yang harus dipenuhi untuk memotivasi karyawan dalam bekerja yaitu otonomi, kompetensi, dan keterkaitan (Ryan *et al.*, 2000). Teori ini dapat digunakan sebagai *framework* untuk melihat keterkaitan keempat variabel yang digunakan dalam penelitian. Ketika kebutuhan dasar terpenuhi secara optimal, maka akan mendorong karyawan untuk memanfaatkan ketersediaan sumber daya, waktu, atau otonomi yang diberikan oleh atasan, untuk mencoba hal-hal baru ketika bekerja (Kim & Ko, 2017). Individu yang merasa memiliki hubungan yang kuat dengan atasannya (kualitas LMX tinggi), akan merasakan adanya kepercayaan dalam melakukan pekerjaannya, kebutuhan akan kompetensi terpenuhi karena adanya dukungan untuk meningkatkan kompetensi terkait pekerjaannya, dan kebutuhan hubungan dengan orang lain tercapai sehingga mendorong individu untuk semakin terbuka untuk mengeksplorasi hal-hal baru ketika bekerja. Selanjutnya, Individu yang terbuka akan menunjukkan keingintahuan yang mengarah pada pemikiran inovatif tinggi yang menghasilkan berbagai ide dan perspektif (Baer & Oldham, 2006). Orang yang memiliki openness memiliki rasa ingin tahu yang tinggi, lebih kreatif terhadap hal-hal baru yang mengacu pada perilaku inovatif (Woods *et al.*, 2013). Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa seseorang yang memiliki kepribadian *openness to experience* yang tinggi dapat teridentifikasi dengan kepemilikan rasa keingintahuan yang tinggi pula dan akan mencoba mencari informasi baru yang dapat mendukung rasa keingintahuannya, sehingga pada situasi ini mendorong munculnya perilaku kerja inovatif.



Gambar 1. Model penelitian

Sebagian besar penelitian terdahulu menghubungkan gaya kepemimpinan tertentu dengan perilaku kerja inovatif, sementara kualitas hubungan antara pemimpin dengan bawahannya masih minim dilakukan (Kim & Ko, 2017). Oleh karena itu, pertanyaan dalam penelitian ini dapat dianggap sebagai waktu yang tepat untuk meningkatkan inovasi organisasi dengan mengeksplorasi hubungan antara *leader-member exchange* (LMX) dengan perilaku kerja inovatif pada karyawan. Selain itu, penelitian ini akan menjelaskan celah penelitian yang telah disebutkan di atas dan membuktikan asumsi peneliti dengan penjelasan empiris yang belum pernah dikaji sebelumnya terkait hubungan di antara keempat variabel termasuk perannya sebagai mediator dan moderator dalam penelitian. Dengan demikian diharapkan hasil penelitian dapat memberi pengetahuan untuk mengetahui faktor-faktor pembentuk *innovative work behaviour*.

Selain yang telah disebutkan di atas, secara teoritis, penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat pada ilmu pengetahuan terutama di bidang Psikologi Industri dan Organisasi, khususnya mengenai empat topik yang diidentifikasi dalam penelitian yaitu kualitas hubungan antara pemimpin dengan bawahannya atau *leader-member exchange* (LMX), *kepribadian openness to experience*, *harmonious passion* dan perannya terhadap perilaku kerja inovatif. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan untuk penelitian-penelitian yang selanjutnya yang mengangkat topik serupa dan menjadi referensi terkait peran variabel mediator dan variabel moderator yang digunakan dalam penelitian. Hasil penelitian dapat digunakan sebagai pertimbangan untuk merancang intervensi yang dapat memunculkan perilaku kerja inovatif, baik dari faktor situasional seperti pemimpin, faktor internal kepribadian dan juga passion yang dimiliki oleh individu. Dalam perekrutan karyawan, hasil penelitian juga dapat bermanfaat sebagai pertimbangan dimana kepribadian *openness* akan membentuk karyawan yang inovatif.



## Metode

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan pengambilan data menggunakan *self-report*. Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *non-experimental* yang digunakan untuk mencari hubungan yang terdapat antar variabel (Cozby & Bates, 2015). Berdasarkan tujuannya, penelitian ini merupakan penelitian korelasional dimana mencari suatu hubungan atau keterkaitan antara dua atau lebih variabel yang digunakan dalam penelitian. Berdasarkan banyaknya kontak terhadap responden, penelitian ini menggunakan perspektif yang tergolong dalam desain *cross-sectional*, karena pengambilan data penelitian dilakukan dalam satu waktu.

Pengambilan data dilakukan dengan instrument secara daring dengan menggunakan *google form*. Sampel dari penelitian dipilih berdasarkan karakteristik demografis dengan metode pengumpulan kuesioner. Populasi dari penelitian ini adalah karyawan di berbagai sektor atau bidang pekerjaan. Hal ini dilakukan dengan maksud agar penelitian ini memiliki sampel yang bervariasi sehingga tidak terbatas pada beberapa jenis pekerjaan tertentu (Gravetter, 2017). Sampel penelitian dipilih berdasarkan karakteristik demografis yaitu masa kerja dimana responden diharapkan memiliki masa kerja minimal satu tahun dengan tujuan memberikan waktu yang cukup untuk memberikan penilaian terhadap kualitas hubungan di antara mereka, termasuk dalam menumbuhkan *passion* terhadap pekerjaan dan memunculkan perilaku kerja inovatif. Selain itu, sampel penelitian juga harus memenuhi karakteristik lain yaitu karyawan pernah/sedang menjalankan *work from home* (WFH). Adapun pemilihan karakteristik ini didasarkan pada pertimbangan bahwa pada saat ini, dampak pandemi COVID-19 membuat organisasi dituntut merespon, fleksibel, dan lebih adaptif salah satunya dengan cara menciptakan inovasi salah satunya dalam menghadapi system kerja baru.

Adapun teknik pengambilan sampel adalah *non-probability* sampling dimana teknik digunakan ketika distribusi dan jumlah populasi tidak diketahui (Podsakoff et al., 2003). Teknik pengambilan sampel yaitu *snowball* sampling didasarkan pada kemudahan untuk menemukan calon partisipan yang berasal dari sumber yang dapat diandalkan (partisipan yang telah mengisi kuesioner). Proses pengambilan data diawali dengan menghubungi kerabat yang dikenal karena paling mudah untuk didapatkan. Peneliti juga menghubungi calon responden yang sesuai dengan karakteristik partisipan melalui *Whatsapp*, *Line*, dan *direct message Instagram*. Selanjutnya, kuesioner diberikan kepada sejumlah responden melalui media sosial seperti *email*, *Whatsapp*, *Line*, atau *direct message Instagram*. Selanjutnya, berdasarkan hubungan keterkaitan langsung maupun tidak langsung, dapat ditemukan partisipan berikutnya atau unit sampel berikutnya. Demikian seterusnya proses *sampling* ini berjalan sampai didapatkan

**Tabel 1.** Karakteristik Demografis Sampel

Karakteristik	N	%
<b>Jenis Kelamin</b>		
Laki-Laki	163	49.8%
Perempuan	164	50.2%
<b>Bidang Pekerjaan</b>		
Jasa keuangan dan perbankan	101	30.1%
Pemerintahan/PNS	143	43.8%
BUMN/BUMD	37	11.3%
Industri/Manufaktur	19	6%
Perdagangan/Retail	22	6.8%
Pariwisata dan perhotelan	5	2%
<b>Pendidikan</b>		
SMA/SMK	25	7.6%
D1/D2/D3	70	21.4%
D4/S1	204	62.4%
S2	28	8.6%
<b>Lama Bekerja</b>		
1-2 tahun	86	26.3%
3-5 tahun	70	21.4%
>5 tahun	171	52.3%
<b>Usia</b>		
< 18 tahun	1	0.3%
18-40 tahun	292	89.3%
> 40 tahun	34	10.4%

N=327 orang

informasi yang cukup dan jumlah sampel yang memadai untuk dapat dianalisis dalam penelitian.

Berdasarkan hasil pengambilan data dari tabel 1, didapatkan sampel sebanyak 327 orang karyawan dengan masa kerja minimal 1 tahun dan sedang atau pernah menjalankan *work from home* dari berbagai bidang usaha di Indonesia. Dari keseluruhan partisipan, terdapat sejumlah sampel berjenis kelamin perempuan sebanyak 50,2% (n=164), dan 49,8% (n=163) laki-laki. Partisipan mayoritas berada pada rentang usia 18-40 tahun sebanyak 89,3% (n=292), lebih dari 40 tahun sebanyak 10,4% (n=34), dan kurang dari 18 tahun sebanyak 0,3% (n=1).

Berdasarkan latar belakang pendidikan, karyawan dengan pendidikan terakhir D4/S1 didapatkan sejumlah 62,4% (n=204), karyawan dengan pendidikan terakhir DI/D2/D3 21,4% (n=70), Magister sebanyak 8,6% (n=28), dan SMA/SMK sebanyak 7,6% (n=25). Selanjutnya, berdasarkan masa kerja terlama yaitu lebih dari 5 tahun memiliki persentase terbesar yaitu 52,3% (n=171), diikuti oleh karyawan dengan masa kerja 1-2 tahun sebanyak 26,3% (n=86), dan masa kerja 3-5 tahun sebanyak 21,4% (n=70). Terakhir, berdasarkan bidang pekerjaan, sampel terbanyak adalah karyawan yang bekerja di sektor pemerintahan/PNS sebanyak 43,8% (n=143), kemudian jasa keuangan dan perbankan sebanyak 30,1% (n=101), BUMN/BUMD 11,3% (n=37), bidang perdagangan/retail 6,8% (n=22), bidang industri manufakturing 6% (n=19), terakhir adalah pariwisata dan perhotelan sebanyak 2% (n=5).

## Instrumen Penelitian

Instrumen pengukuran pada penelitian diukur dengan menggunakan skala likert dengan lima alternatif jawaban dari (1) sangat setuju hingga (6) sangat tidak setuju.

*Openness to experience*. *Openness to experience* diukur menggunakan *The Big Five Personality Inventory* (BFI) untuk mengukur *Big Five Personality* (Jiang & Chen, 2018). Item yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah 6 item yang berfokus pada tipe kepribadian *openness to experience* yang telah diadaptasi ke dalam Bahasa Indonesia oleh (Anjani & Gatari, 2019). Adapun contoh itemnya adalah “Saya sering mendapat ide baru” ( $\alpha = 0,90$ ).

*Leader-member exchange (LMX)*. Alat ukur yang digunakan untuk mengukur *leader-member exchange* (LMX) adalah *LMX scale* yang mengacu pada (Sparrowe & Liden, 1997) dan dimodifikasi oleh Graen & Uhl-Bien (1995) dengan memisahkan satu item menjadi dua pernyataan. Alat ukur LMX total menjadi delapan item dan memiliki reliabilitas sebesar  $\alpha = 0,86$  dengan contoh item “Atasan saya memahami kebutuhan dan kesulitan saya dalam bekerja”.

*Innovative work behaviour (IWB)*. Alat ukur *Innovative Work Behaviour* (IWB) Scale merupakan adalah skala yang dikembangkan oleh Janssen (2000) yang terdiri dari 9-item. ( $\alpha = 0,94$ ). Alat ukur *Innovative Behaviour Scale* yang digunakan adalah versi terjemahan Bahasa Indonesia yang telah digunakan sebelumnya oleh Etikariena & Muluk (2014) dan memiliki contoh item “Saya mencari metode kerja yang baru di pekerjaan saya”.

*Harmonious Passion*. Alat ukur yang digunakan untuk mengukur work passion pada penelitian ini menggunakan *Passion Scale* yang dikembangkan oleh Vallerand et al. (2003) yang terdiri 14 item dari dua dimensi yaitu *harmonious passion* sebanyak tujuh item dan *obsessive passion* sebanyak tujuh item. Penelitian ini hanya menggunakan tipe *harmonious passion* dengan jumlah tujuh item dari 14 item dari *Passion scale* ( $\alpha = 0,91$ ) dengan contoh item “Pekerjaan ini berjalan harmonis dengan aktivitas-aktivitas lain dalam kehidupan saya”.

## Hasil

*Common method bias* merupakan aspek yang dapat mempengaruhi hasil penelitian karena pengambilan data dilakukan dengan *self-report*. Untuk itu, penelitian ini memperhatikan *common method bias* dengan cara membuat item kuesioner dengan jelas singkat dan akurat serta peneliti mengacak dan merubah urutan item dalam pernyataan (Podsakoff et al., 2003). Selain itu, peneliti juga melakukan uji Harman’s *one-factor test* untuk dapat mengatasi *common method bias* dan didapatkan hasil 31,3% dari total varians kurang dari 50%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *common method bias* tidak menimbulkan masalah serius dalam penelitian ini.

Setelah data terkumpul, dilakukan analisis deskriptif terhadap data demografis untuk melihat gambaran demografis partisipan. Teknik analisis statistik yang digunakan untuk mengolah data dalam penelitian ini yaitu statistik deskriptif yang digunakan untuk menganalisis frekuensi, mean, skor minimum, skor maksimum. Tujuannya adalah untuk mendapatkan data demografis responden penelitian yaitu jenis kelamin, usia, lama bekerja, bidang pekerjaan, dan pendidikan terakhir.

Dari hasil analisis korelasi yang dapat dilihat pada tabel 2 variabel *leader-member exchange* memiliki hubungan yang positif dengan *openness to experience* ( $r = .39$ ;  $p < .01$ ). Terdapat variabel demografis yang memiliki hubungan signifikan dengan *innovative work behavior* yaitu usia ( $r = .12$ ;  $p < .05$ ). Selain itu, jenis kelamin memiliki hubungan negatif dengan *openness to experience* ( $r = -.13$ ;  $p < .05$ ) dan pendidikan juga memiliki hubungan negatif dengan *harmonious passion* ( $r = -.13$ ;  $p < .05$ ). Variabel yang dikontrol dalam penelitian ini adalah usia karena berhubungan dengan variabel *innovative work behavior*. Selain itu, bidang pekerjaan juga dijadikan sebagai variabel kontrol karena partisipan terdiri dari berbagai bidang pekerjaan yang berbeda dan memiliki perbedaan jumlah yang signifikan diantaranya.

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas pada data penelitian, didapatkan hasil *leader-member exchange* (*tolerance* .75 > .01; VIF 1.32 < 10), *openness to experience* (*tolerance* .76 > .01; VIF 1.31 < 10), dan *harmonious passion* (*tolerance* .70 > .01; VIF 1.41 < 10). Hasil ini menunjukkan bahwa tidak terdapat multikolinearitas pada data dan variabel penelitian.

Setelah uji multikolinearitas, dilakukan analisis *mediation model* (model 4 Hayes) untuk mengetahui apakah terdapat mediasi *openness to experience* terhadap hubungan antara *leader-member exchange* dengan *innovative work behaviour*. Dengan memasukkan variabel usia dan bidang pekerjaan sebagai variabel kontrol, didapatkan hasil bahwa *openness to experience* ( $b = .31$ , CI [19, .43]) secara parsial memediasi hubungan antara *leader-member exchange* dengan *innovative work behavior*. Meskipun hubungan langsung antara *leader-member exchange* dengan *innovative work behavior* memiliki hasil signifikan, namun berdasarkan hasil analisis didapatkan indeks tidak langsung lebih tinggi dibandingkan dengan efek langsung ( $b = .21$ , CI [.07, .35]). Dengan demikian peran variabel *openness* sebagai mediator sesuai dengan hipotesis penelitian dapat diterima.

Pada tahapan yang berikutnya dilakukan pengujian *moderated mediation model* (model 14 Hayes) untuk menganalisis apakah *harmonious passion* memoderasi hubungan tidak langsung antara *leader-member exchange* dengan *innovative work behavior* melalui *openness to experience*. *Index of moderated mediation* Javed et al. (2017) digunakan untuk melihat signifikansi keseluruhan efek dari moderasi dan mediasi. Dengan memasukkan variabel usia dan bidang pekerjaan menjadi variabel kontrol, didapatkan hasil analisis seperti pada tabel 4.

**Tabel 2.** Mean, Standar Deviasi, Dan Matriks Korelasi Antar Variabel

Variabel	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. Pend	2.71	0.72	1						
2. Usia	2.10	0.31	-0.17**	1					
3. Tenure	3.18	0.99	-0.19**	0.23**	1				
4. LMX	4.43	0.82	-0.01	0.02	0.06	1			
5. HP	4.78	0.77	-0.13*	0.11*	0.07	0.45**	1		
6. OTE	4.41	0.84	0.01	-0.15**	0.03	0.39**	0.48**	1	
7. IWB	3.97	1.13	0.02	0.12*	0.02	0.38**	0.34**	0.57**	1

Catatan. N=327. Masa kerja dijelaskan dalam tahun. JK= Jenis kelamin, Pend= Pendidikan, Tenure= Masa kerja, Job= Bidang pekerjaan, LMX= *Leader-member exchange*, HP= *Harmonious passion*, OTE= *Openness to experience*, IWB= *Innovative work behaviour*. \* $p < .05$ . \*\* $p < .01$

**Tabel 3.** Uji Multikolinearitas

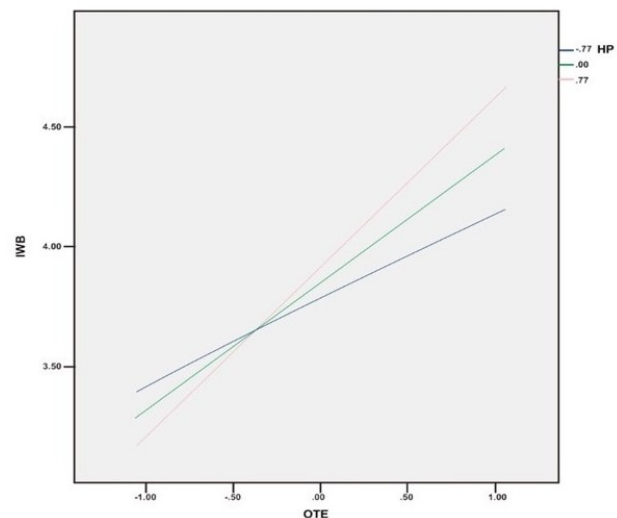
	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Leade-Member Exchange	.75	1.32
Openness to Experience	.76	1.31
Harmonious Passion	.70	1.41

Catatan: Tidak terdapat multikolinearitas pada data penelitian (tolerance > .10; VIF < 10)

Tabel 4, menunjukkan koefisien R2 sebesar .37 dalam model  $F(6, 320) = 31.27, P < .001$ . Hasil ini dapat berarti bahwa 37% varian dari *innovative work behavior* dapat dijelaskan oleh model penelitian berdasarkan usia, bidang pekerjaan, *leader-member exchange*, *openness to experience*, dan *harmonious passion*. Selanjutnya, hasil dari *index of moderated mediation* (model 14) dapat terlihat bahwa *harmonious passion* secara signifikan memoderasi hubungan tidak langsung antara *leader-member exchange* dengan *innovative work behavior* melalui kepribadian *openness to experience* ( $b = .06, CI [.01, .11]$ ).

Tabel 5, terlihat hasil efek tidak langsung pada nilai-nilai moderator *harmonious passion* yang tinggi (+SD), sedang (M), dan rendah (-1SD). Hasil tersebut menunjukkan jika variabel *openness to experience* memediasi hubungan antara *leader-member exchange* pada semua level *harmonious passion*. Dapat dijelaskan lebih spesifik bahwa *indirect effect* dari *openness to experience* dapat ditemukan pada level *harmonious passion* yang rendah ( $b = .56, CI [.15, .30]$ ), pada level sedang ( $b = .68, CI [.18, .37]$ ), dan level tinggi ( $b = .79, CI [.20, .44]$ ). Kepribadian *openness to experience* ditemukan memediasi hubungan antara *leader-member exchange* dengan *innovative work behavior* secara signifikan pada semua level moderasi (-1SD, M, +1SD). Penjelasan tersebut juga dapat dilihat seperti yang tertera pada Gambar 2.

Gambar 2, *slope analysis* dapat menunjukkan dengan lebih jelas mengenai efek interaksi dari *harmonious passion* terhadap *openness to experience* dengan *innovative work behavior*. Dari gambar tersebut dapat dilihat bahwa semakin tinggi *openness to experience* maka semakin tinggi *innovative work behavior* pada karyawan. Hubungan

**Gambar 2.** Slope analysis

tersebut akan semakin kuat dan positif jika karyawan memiliki *harmonious passion* yang tinggi dalam bekerja. Dengan demikian, maka hal ini dapat menjelaskan peran moderasi dari *harmonious passion* yang dapat menguatkan hubungan positif antara *openness to experience* dengan *innovative work behavior*.

## Diskusi

Berdasarkan hasil analisis, didapatkan bahwa *openness to experience* signifikan memediasi hubungan antara *leader-member exchange* (LMX) dengan *innovative work behavior* (IWB). Dengan kata lain, hasil menunjukkan bahwa seseorang yang memiliki kualitas LMX yang tinggi dengan atasannya, akan memotivasi karyawan dalam menunjukkan kepribadian *openness to experience* dan berakhir pada munculnya perilaku kerja inovatif. Hal ini sesuai dengan pernyataan Blicke *et al.* (2013), bahwa konteks yang tepat akan memotivasi karyawan untuk mengaktifkan ciri-ciri kepribadiannya. Saat karyawan memiliki keterbukaan terhadap pengalaman baru, maka akan membuat karyawan mengeksplorasi pengalaman tersebut sehingga dapat memunculkan ide-ide baru

**Tabel 4.** Hasil Pengujian Moderated Mediation Model (Model 14)

Anteseden	Consequent							
	M (OTE)			Y (Innovative Work Behavior)				
	coeff	SE	p	Coeff	SE	p		
X (LMX)	a			c'	.21	.07	.00	
M (OTE)	-	-	-	b1	.68	.07	.00	
W (HP)	-	-	-	b2	.05	.08	-.10	
M X W	-	-	-	b3	.15	.07	.03	
C1 (Usia)	f1	-.44	.14	.00	g1	-.17	.17	.31
C2 (Job)	f2	.04	.04	.23	g2	.04	.04	.34
Constant	iM	-.93	.38	.02	iy	3.27	.48	.00
		R2 = .17			R2 = .37			
		F(3, 323) = 22.83, p < .001			F(6, 320) = 31.27, p < .001			

Catatan. Job= Bidang pekerjaan, LMX= Leader-member exchange, OTE= Openness to experience, HP= Harmonious passion.

**Tabel 5.** Conditional Indirect Effect Analysis

Variabel Openness to experience	Moderator HP	B	SE	95% CI
-1SD	-.77	.56	.04	[.15, .30]
M	.00	.68	.05	[.18, .37]
+1SD	.77	.79	.06	[.20, .44]
<i>Index Moderated Mediation</i>		.06	.03	[.01, .11]

terkait pekerjaannya hingga menerapkannya sebagai perilaku kerja inovatif. Sejalan dengan itu, individu yang memiliki openness lebih tinggi akan lebih tertantang secara intelektual, kreatif, serta imajinatif akan menunjukkan kecenderungan untuk mencari pengalaman yang beragam yang melibatkan berbagai pemikiran atau ide (McCrae & Costa, 1997). Berbagai ide dan perspektif tersebut akan berkontribusi pada implementasi ide-ide baru dalam proses inovasi (Javed et al., 2018).

Hasil penelitian ini juga sesuai dengan *self-determination theory* dalam menjelaskan hubungan antara *leader-member exchange*, *openness to experience*, dan *innovative work behaviour*. Berdasarkan teori ini, ketika faktor eksternal (LMX) telah memenuhi ketiga kebutuhan individu (*competence*, *autonomy*, *relatedness*), maka hal tersebut akan membantu pertumbuhan psikologis individu (seperti motivasi intrinsik), juga mempengaruhi kesehatan psikologis (seperti suasana hati positif untuk lebih terbuka), sehingga mempengaruhi perilaku individu (termasuk perilaku kerja inovatif) (Reis et al., 2000; Ryan et al., 2000; Baer & Oldham, 2006). Hal ini dikarenakan situasi dalam organisasi dimana LMX tinggi dapat memberikan suasana yang aman dan sehat bagi karyawan sehingga pemenuhan kebutuhan psikologis dapat lebih mudah terjadi dan akibatnya karyawan akan menjadi lebih terbuka terhadap berbagai pengalaman baru dalam bekerja.

Sejalan dengan pernyataan di atas mengenai kebutuhan sumber daya kerja yang mendukung, karyawan dengan LMX tinggi biasanya akan memiliki lebih banyak kesempatan untuk berpartisipasi dalam tugas yang menantang

dan memperoleh lebih banyak sumber daya, seperti informasi dan umpan balik dari atasannya (Carnevale et al., 2017). Oleh karena itu, dibandingkan dengan karyawan dengan LMX rendah, mereka yang memiliki LMX tinggi memiliki tingkat pengembangan yang lebih besar sehingga akan lebih cenderung menerima tantangan dan bersedia menerima resiko kegagalan. Karyawan yang mau menerima tantangan tersebut merupakan ciri dari kepribadian *openness* dimana pada gilirannya akan membantu produksi kinerja kreatif dan inovatif.

Hasil penelitian juga mendukung penelitian sebelumnya dimana LMX tinggi akan memfasilitasi kepercayaan antara pemimpin kepada bawahannya sehingga memungkinkan lebih banyak otonomi daripada mereka yang memiliki kualitas hubungan rendah (Park & Jo, 2018). Karyawan yang dipercaya akan merasa memiliki dukungan dari atasannya dan kebutuhan kompetensinya terpenuhi dimana keduanya merupakan elemen penting untuk melakukan perilaku inovatif tanpa takut akan konsekuensi (Javed et al., 2018). Karyawan akan menjadi lebih terbuka terhadap pengalaman baru dalam bekerja jika mereka memiliki lebih banyak otonomi berdasarkan hubungan yang baik dengan atasannya. Dengan kata lain, karyawan yang memiliki kualitas LMX yang tinggi, akan lebih mungkin bagi karyawan untuk memunculkan perilaku kerja inovatif yang melalui sifat *openness to experience* yang dimiliki. Oleh karena itu, penggunaan *openness to experience* sebagai mediator dapat memperkuat prediktabilitas dari *leader-member exchange* (LMX) untuk menjelaskan perilaku kerja inovatif. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa dibutuhkan variabel mediator dalam mekanisme hubungan antara *leader-member exchange* dengan perilaku kerja inovatif (Bernerth et al., 2016; Park & Jo, 2018; Schermuly et al., 2013; Volmer et al., 2012; Wang et al., 2015).

Selain faktor situasional yaitu LMX dan faktor internal yaitu kepribadian *openness*, penelitian ini berkontribusi menunjukkan faktor internal lain yang berperan dalam mekanisme munculnya *innovative work behavior* pada karyawan yaitu *harmonious passion*. Hasil ini sejalan



dengan penelitian saat ini dimana variabel *passion* dalam bekerja atau *work passion* sedang banyak diteliti dan ditemukan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan (Birkeland & Buch, 2014; Burke *et al.*, 2014; Butt *et al.*, 2019). Berdasarkan hasil analisis, *harmonious passion* merupakan faktor internal yang mampu memperkuat hubungan antara *openness to experience* dan *innovative work behavior*. Hasil menunjukkan bahwa *harmonious passion* berperan memoderasi hubungan tidak langsung antara *leader-member exchange* (LMX) dengan *innovative work behavior* (IWB) melalui kepribadian *openness to experience*. Dengan kata lain, dapat dijelaskan karyawan yang memiliki LMX tinggi akan lebih terbuka dan mampu beradaptasi dengan berbagai tantangan dalam bekerja dan dengan *harmonious passion* yang tinggi akan berakhir penemuan solusi dan ide baru yang termasuk pada perilaku kerja inovatif.

Menurut Janssen (2004), inovasi menuntut karyawan terlibat secara kognitif dan emosional dan mengharuskan karyawan menginvestasikan sumber daya yang cukup besar di setiap tahapan inovasi, misalnya tahap menghasilkan ide memerlukan keterlibatan serangkaian aktivitas yang menuntut upaya terus menerus selama periode waktu yang berkelanjutan. Selanjutnya, ketika ide baru dikembangkan, diperlukan upaya emosional untuk mengatasi berbagai hambatan dalam organisasi. Selain itu, masalah yang tidak terduga juga mengharuskan karyawan untuk mencurahkan upaya tambahan untuk pemecahan masalah pada saat terlibat dalam proses inovasi (Janssen, 2004). Peran *harmonious passion* dalam hal ini adalah membuat karyawan menginternalisasi pekerjaan menjadi aktivitas yang disukai, memiliki ketahanan mental, energi, dan kemauan tinggi untuk menginvestasikan upaya setiap kali menghadapi tantangan, yang menghasilkan peningkatan kinerja termasuk perilaku kerja inovatif (Butt *et al.*, 2019). Oleh karena itu, dengan adanya *harmonious passion* dalam bekerja, karyawan akan sangat menikmati keterlibatannya dalam bekerja sehingga akan mendorong perilaku kerja inovatif secara terus menerus dalam bekerja.

Hasil ini juga sesuai dengan model inovasi yang disampaikan oleh (Woodman *et al.*, 1993) dimana inovasi didorong oleh kemampuan kognitif individu, kepribadian, pengetahuan, dan motivasi internal dimana setiap inovasi dapat dikembangkan melalui hal hal baru dan dapat menghasilkan sesuatu yang baru berdasarkan itu. Dengan demikian, salah satu cara yang efisien untuk mendapatkan berbagai pelajaran yang baru adalah dengan kepribadian *openness* yang dimiliki oleh karyawan. Dengan keterbukaan terhadap berbagai pengalaman baru, karyawan akan terus mempelajari hal-hal baru dan pada gilirannya menumbuhkan kemampuan mereka untuk menghasilkan ide baru dari hasil pemikirannya dan mengimplementasikannya.

Secara khusus, kualitas hubungan (LMX) yang tinggi antara pemimpin dengan bawahannya akan meningkatkan keterbukaan karyawan terhadap pengalaman baru, dan dengan *harmonious passion* yang dimiliki karyawan akan

memotivasi karyawan untuk memunculkan ide baru dalam bekerja. Ide-ide baru dalam bekerja ini membuat karyawan akan lebih sering untuk terlibat dengan perilaku kerja yang inovatif.

## Implikasi penelitian

Dampak pandemi COVID-19 membuat manajemen dari berbagai perusahaan melakukan perubahan kebijakan mengenai bekerja dari rumah (*work from home*/WFH). Dari perubahan tersebut, kebutuhan karyawan untuk menampilkan perilaku kerja inovatif menjadi sangat penting demi keberhasilan organisasi. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai implikasi praktis yang dapat diterapkan di perusahaan saat ini dimana *leader-member exchange* (LMX) merupakan salah satu prediktor yang dapat membentuk perilaku kerja yang inovatif pada karyawan. Untuk mendorong perilaku inovatif, penting bagi para manajer untuk membangun hubungan yang baik dengan bawahannya sehingga kualitas hubungan yang terbentuk tidak hanya sekedar mengacu pada kontrak kerja. Di masa pandemi khususnya pada saat menerapkan *work from home*, manajemen harus mampu untuk memfasilitasi kualitas hubungan antara atasan dengan bawahannya yang akan mendorong karyawan lebih terlibat dalam pemikiran yang kreatif dan inovatif. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan sesi pelatihan bagi manajer untuk membangun hubungan yang positif dengan karyawannya. Secara lebih khusus, Graen & Uhl-Bien (1995) menyebutkan kualitas hubungan antara atasan dan bawahan yang tinggi ditandai dengan rasa saling percaya yang kuat dan aktif dalam berkomunikasi. Upaya manajer untuk membangun kepercayaan akan membantu karyawan menjadi lebih terbuka yang pada akhirnya akan mendorong mereka untuk berperilaku inovatif. Adanya rasa saling percaya, *respect*, dan kewajiban bersama akan membuat karyawan lebih terbuka terhadap informasi dan mempromosikan ide-ide baru dalam bekerja kepada atasannya. Selanjutnya, pemimpin dengan LMX tinggi akan memberikan pengakuan dan dukungan saat bawahan menyampaikan idenya sehingga ide tersebut dapat direalisasikan.

Selain faktor eksternal, para praktisi di perusahaan diharapkan untuk dapat mempertimbangkan faktor individu dimana sesuai hasil penelitian ini, ditemukan bahwa kepribadian *openness to experience* dan *harmonious passion* yang juga dapat berperan dalam terbentuknya perilaku kerja inovatif. Hasil temuan ini menyoroti pentingnya kepribadian *openness* dalam praktek sumber daya manusia di organisasi. Untuk itu, hasil penelitian ini dapat memberikan gambaran pada berbagai perusahaan dalam melakukan rekrutmen karyawan baru dengan mempertimbangkan calon karyawan yang memiliki kepribadian yang *openness*. Kondisi bisnis yang semakin dinamis seperti saat ini membuat karyawan memiliki kebutuhan untuk mendapatkan ide-ide baru membuat kepribadian *openness* menjadi sangat bernilai. Sebaliknya, akan lebih sulit meyakinkan

karyawan yang kurang terbuka terhadap pengalaman baru untuk beradaptasi karena mereka lebih menyukai untuk berada di zona nyaman mereka (Afsar & Bin Saeed, 2014). Oleh karena itu, pelamar yang memiliki kualifikasi kepribadian *openness* akan dapat menjadi prediktor untuk mencari kualifikasi karyawan yang inovatif dalam bekerja.

### Kesimpulan

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap faktor individu dan faktor situasional yang dapat mempengaruhi munculnya perilaku kerja inovatif pada karyawan. Secara khusus, penelitian ini menjelaskan hubungan antara empat variabel yaitu kepribadian *openness to experience*, *harmonious passion*, *leader-member exchange*, dan *innovative work behaviour* dengan menggunakan *self-determination* teori. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara signifikan hubungan *leader-member exchange* (LMX) dengan *innovative work behaviour* yang dimediasi oleh *openness to experience* dan dimoderasi oleh *harmonious passion*. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dan melengkapi literatur khususnya di bidang psikologi industri dan organisasi terkait faktor-faktor yang dapat menjadi penyebab terbentuknya perilaku kerja inovatif.

### Limitasi dan saran

Penelitian ini memiliki berbagai macam keterbatasan yang dapat menjadi saran untuk penelitian selanjutnya. Pertama, pengambilan data dalam penelitian menggunakan desain *cross sectional* yang hanya dilakukan dalam satu waktu, sehingga penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan untuk menggunakan desain penelitian *time lagged*. Desain penelitian *time lagged* dapat mengantisipasi terjadinya *common method bias*, meskipun dari hasil analisis *Harman's one-factor test*, penelitian ini tidak memiliki masalah terhadap *common method bias* dengan skor 31,3%. Kedua, penelitian ini hanya melihat persepsi *innovative work behaviour* dan *leader-member exchange* dari satu perspektif yaitu karyawan. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat melihat dari persepsi *leader* terhadap kualitas hubungan (LMX) dan perilaku kerja inovatif dari bawahannya.

### Referensi

- Afsar, B., Badir, Y., & Bin Saeed, B. (2014). Transformational leadership and innovative Work behavior. *Industrial Management and Data System*, 114(8): 1270-1300. <https://doi.org/10.1108/IMDS-05-2014-0152>.
- Afsar, B & Masood, M. (2017). Transformational leadership and innovative work behavior among nursing staff. *Nursing Inquiry*, 24(4), e12188. <http://dx.doi.org/10.1111/nin.12188>
- Afsar, B., & Umrani, W. (2019). Transformational leadership and innovative work behaviour: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*. 1460-1060. <http://dx.doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257>
- Agarwal, U. A., Datta, S., Blake-Beard, S., & Bhargava, S. (2012). Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions. *Career Development International*, 17(3), 208–230. <http://dx.doi.org/10.1108/13620431211241063>
- Agarwal, U. (2014). Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement. *Personnel Review*, 43(1), 41–73. <http://dx.doi.org/10.1108/pr-02-2012-0019>
- Anderson, N., Potocnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations a state-of-the science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*. 405,1297-1333. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Anjani, S. & Gatari, E. (2019). Hubungan *openness* dan *conscientiousness* terhadap perilaku kerja inovatif: Peran moderasi dari masa kerja pada perusahaan startup. *Jurnal Psikologi Talenta*. 4(2). <https://doi.org/10.26858/talenta.v4i2.6785>
- Baard, P.P., Deci, L.D., & Ryan, R.M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two Work Settings. *Journal of Applied Social Psychology*. 34(10):2045-2068. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x>
- Baer, M., & Oldham, G. R. (2006). The curvilinear relation between experienced creative time pressure and creativity: Moderating effects of *openness to experience* and support for creativity. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 963–970. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.963>
- Bernerth, J. B., Walker, H. J., & Harris, S. G. (2016). Rethinking the benefits and pitfalls of leader–member exchange: A reciprocity versus self-protection perspective. *Human Relations*, 69(3), 661–684. <https://doi.org/10.1177/0018726715594214>
- Birkeland, I. K., & Buch, R. (2014). The dualistic model of passion for work: Discriminate and predictive validity with work engagement and workaholism. *Motivation and Emotion*, 39(3), 392–408. <http://dx.doi.org/10.1007/s11031-014-9462-x>
- Blicke, G., Meurs, J. A., Wihler, A., Ewen, C., Plies, A., & Gunther, S. (2013). The Interactive effect of *conscientiousness*, *openness to experience*, and political skill on job performance in complex jobs: The importance of context. *Journal of Organizational behavior*, 34, 1145-1164. <https://doi.org/10.1002/job.1843>
- Bos-Nehles, A. C. & Veenendaal, A. A.R. (2017). Perceptions of HR practices and innovative work behavior: The moderating effect of an innovative climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(18), 1–23. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380680>
- BPS. (2020). Badan pusat statistik. Retrieved from Badan Pusat Statistik: <https://www.bps.go.id/indikator/indikator/list/sdgs/9/>
- Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. B. (2013). Organizational culture and innovation: A meta-analytic review. *Journal of Product Innovation Management*, 30(4), 763–781. <https://doi.org/10.1111/jpim.12021>

- Burke, R. J., Astakhova, M. N., & Hang, H. (2014). Work passion through the lens of culture: Harmonious work passion, obsessive work passion, and work outcomes in Russia and China. *Journal of Business and Psychology*, 30(3), 457–471. <http://dx.doi.org/10.1007/s10869-014-9375-4>
- Butt, H. P., Tariq, H., Weng, Q., & Sohail, N. (2019). I see you in me, and me in you The moderated mediation crossover model of work passion. *Personnel Review*, 48(5), 1209-1238. <http://dx.doi.org/10.1108/PR-05-2018-0176>
- Carmeli, A., Meitar, R. & Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, 27(1), 75-90. <https://doi.org/10.1108/01437720610652853>
- Carnevale, J.B., Huang, L., Crede, M., & Harms, P.D. (2017). Leading to stimulate employees ideas: A quantitative review of leader-member exchange, employee voice, creativity, and innovative behaviour. *Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1111/apps.12102>
- Chen, C. J. & Huang, J. W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance: the mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62(1), 104-114. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.11.016>
- Choi, S.L., Goh, C.F., Adam, M.B.H. et al. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment. *Hum Resour Health* 14,(73) . <https://doi.org/10.1186/s12960-016-0171-2>
- Cozby, P. C., & Bates, S. C. (2015). *Methods in behavioral research* (11th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- De Jong, J. P., & Den Hartog, D.(2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41-64. <https://doi.org/10.1108/14601060710720546>
- De Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19, 23–36. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- Etikariena, A., & Muluk, H. (2014). Hubungan antara memori organisasi dan perilaku inovatif karyawan. *Hubs-Asia*, 18(2): 77-88
- Gong, Z., Zhang, Y., Ma, J., Liu, Y., & Zhao, Y. (2020). Effects of work passion on turnover intention for Chinese government employees: The dualistic model of passion perspective. *Journal of Management & Organization*, 26(4), 502-518. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.71>
- 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. [http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Graves, L.M., & Luciano, M.M. (2013). Self-determination at work: Understanding the role of leader-member exchange. *Motiv Emot* 37, 518–536. <https://doi.org/10.1007/s11031-012-9336-z>
- Gravetter, J. P. (2017). *Essential Statistics for the Behavioral Sciences*. Second Edition: Bonaventure University.
- Hammond, M., Neff, N.L., Farr, J.L., Schwall, A.R., & Zhao, X. (2011). Predictors of individual level innovation at work: A meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 90-105 <https://doi.org/10.1037/a0018556>.
- Hao, P., He, W., & Long, L.-R. (2017). Why and when empowering leadership has different effects on employee work performance: The pivotal roles of passion for work and role breadth self-efficacy. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(1), 85–100. <https://doi.org/10.1177/1548051817707517>
- Hayes, A. F. (2013). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis. New York: The Guilford Press.
- Hughes, M., Rigtering, J. P. C., Covin, J.G., Bouncken, R.B., & Kraus, S. (2018). Innovative behaviour, trust and perceived workplace performance. *British Journal of Management*, 29(4),750-768. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-8551.12305>
- Kearney E, & Gebert D. (2009). Managing diversity and enhancing team outcomes: the promise of transformational leadership. *J Appl Psychol*. 94(1):77-89.<https://doi.org/10.1037/a0013077>.
- Jaiswal, N. K. & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 30-41, <https://ssrn.com/abstract=2669408>
- Javed, B., Khan, A. K., & Quratulain, S. (2017). Inclusive leadership and innovative work behavior: Examination of LMX perspective in small capitalized textile firms. *The Journal of Psychology*. 152(8), 594-612. <https://doi.org/10.1080/00223980.2018.1489767>
- Javed, B., Naqvi, S. M. M. R., Khan, A. K., Arjoon, S., & Tayyeb, H. H. (2018). Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of psychological safety. *Journal of Management & Organization*, 1–20. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.3>
- Javed, B., Khan, A. K., Arjoon, S., & Mashkooor, M. (2018). Openness to experience, ethical leadership, and innovative work behaviour. *The Journal of Creative Behavior*. 54. 211-223. <https://doi.org/10.1002/jocb.360>
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302. <https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- Janssen, O. (2004). How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 201–215. <https://doi.org/10.1002/job.238>
- John, O. (1990). The 'Big Five' factor taxonomy: Dimensions of personality in the natural language and questionnaires. In L.A. Pervin (Ed.), *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 66-100). New York: Guilford Press.
- Jiang, Y., & Chen, C. C. (2018). Integrating knowledge activities for team innovation: Effect of transformational leadership. *Journal of Management*. 44(5), 1819-1847. <https://doi.org/>

- 10.117/0149206316628641
- Karani, A., Deshpande, R., Mall, S., & Jayswal, M. (2021). Testing the link between psychological contract, innovative behavior and multidimensional well-being during the COVID-19 pandemic. *Journal of Sociology and Social Policy*. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-02-2021-0032>
- Kim, M.S., & Ko, D.W. (2017). Linking LMX, engagement, innovative behavior, and job performance in hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(12), 3044-3062. <http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-06-2016-0319>
- Lee, J. (2007). Effects of leadership and leader-member exchange on innovativeness". *Journal of Managerial Psychology*, 23(6), 670-68. <http://dx.doi.org/10.1108/02683940810894747>
- Liu, Y., Wang, W., & Chen, D. (2019). Linking ambidextrous organizational culture to Innovative Behavior: A moderated mediation model of psychological empowerment and transformational leadership. *Frontiers in psychology*, 10, 2192. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02192>
- Luu, T. T. (2019). Can diversity climate shape service innovative behavior in Vietnamese and Brazilian tour companies? The role of work passion. *Tourism Management*, 72, 326-339. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2018.12.011>
- Madrid, H.P., Patterson, M.G., Birdi, K.S., Leiva, P.I., & Kausel, E.E. (2014). The role of weekly high-activated positive mood, context, and personality in innovative work behavior: A multilevel and interactional model. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 234-256. <https://doi.org/10.1002/job.1867>
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist*, 52(5), 509-516. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.5.509>
- Park, S., & Jo, S. J. (2018). The impact of proactivity, leader-member exchange, and climate for innovation on innovative behavior in the Korean government sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(1), 130-149. <http://dx.doi.org/10.1108/lodj-09-2016-0216>
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y. & Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Qu, R., Janssen, O. & Shi, K. (2017). Leader-member exchange and follower creativity: the moderating roles of leader and follower expectations for creativity. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(4), 603-626. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1105843>
- Ryan, M., Huta, V., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation on intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Ryan, M., Huta, V., & Deci, E. L. (2006). Living well : A self-determination theory perspective on eudaimonia. *Journal of Happiness Studies*, 9 , 139- 170. <http://dx.doi.org/10.1007/s10902-006-9023-4>
- Ryan, M., Huta, V., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: basic psychological need in motivation, development, and wellness*. New York: The Guilford Press.
- Reis, H. T., Collins, W. A., & Berscheid, E. (2000). The relationship context of human behavior and development. *Psychological Bulletin*, 126(6), 844-872. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.126.6.844>
- Sanders, K., Moorkamp, M., Torcka, N., Groeneveld, S. & Groeneveld, C. (2010). "How to support innovative behaviour? the role of LMX and satisfaction with HR practices". *Technology & Investment*, 1, 57-66. <http://dx.doi.org/10.4236/ti.2010.11007>
- Saeed, B., Afsar, B., Cheema, S., & Javed, F. (2018). Leader-member exchange and innovative work behavior: The role of creative process engagement, core self-evaluation, and domain knowledge. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2017-0158>
- Sartori, R., & Rolandi, A. (2013). Validation study of a model for the assessment of potential in Italian Young Professionals working in medium-sized to large companies in different business sectors. *Qual Quant* 47, 2729-2737. <https://doi.org/10.1007/s11135-012-9683-6>
- Scott, S.G. & Bruce, R.A. (1994) Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-65. <http://dx.doi.org/10.5465/256701>
- Schermuly, C. C., Meyer, B., & Dämmer, L. (2013). Leader-member exchange and innovative behavior: The mediating role of psychological empowerment. *Journal of Personnel Psychology*, 12(3), 132-142. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000093>
- Shy, J. (2012). Influence of passion on innovative behavior: An empirical examination in peoples Republic of China. *African Journal of Business Management*, 6(30), 8889-8896. <http://dx.doi.org/10.5897/ajbm11.2250>
- Slåtten, T., Mutonyi, B.R. & Lien, G. (2020). The Impact of individual creativity, psychological capital, and leadership autonomy support on hospital employee's innovative behaviour. *BMC Health Service Research*, 20:1096. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05954-4>
- Slemp, G.R., Kern, M.L., Patrick, K.J. et al. (2018). Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review. *Motiv Emot* 42, 706-724. <https://doi.org/10.1007/s11031-018-9698-y>
- Sparrowe, R., & Liden, R. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 22(2). <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707154068>
- Vallerand, R. J., Blanchard, C., Mageau, G. A., Koestner, R., Ratelle, C., Leonard, M., & Marsolais, J. (2003). Les passions de l'âme: on obsessive and harmonious passion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(4), 756. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.85.4.765>
- Vallerand, R. J. (2010). On passion for life activities: The dualistic model of passion. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 42, 97-193. Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(10\)42003-1](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(10)42003-1)



- Volmer, J., Spurk, D., & Niessen, C. (2012). Leader–member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 456–465. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.10.005>
- Wang, X., Fang, Y., Qureshi, I., & Janssen, O. (2015). Understanding employee innovative behavior: Integrating the social network and leader-member exchange perspectives. *Journal of Organizational Behavior*, 36. <http://dx.doi.org/10.1002/job.1994>
- West, M.A., & Farr, J.L. (1990). Innovation at work: Psychological perspectives. *Social Behavior*, 4, 15-30.
- Woodman, R.W., Sawyer, J.E., & Griffin, R.W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *The Academy of Management Review*, 18(2). 293-321. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/downloaddoi=10.1.1.333.4871&rep=rep1&type=pdf>
- Woods, S.A., Lievens, F., De Fruyt, F. & Wille, B. (2013). Personality across working life: the longitudinal and reciprocal influences of personality on work. *Journal of Organizational Behaviour*, 34(S1), pp. S7-S25, <http://dx.doi.org/10.1002/job.1863>
- Woods, S. A., Mustafa, M. J., Anderson, N., & Sayer, B. (2018). Innovative work behavior and personality traits. *Journal of Managerial Psychology*, 33(1), 29–42. <http://dx.doi.org/10.1108/jmp-01-2017-0016>
- Yesil, S., & Sozbulir, F. (2013). An empirical investigation into the impact of personality on individual innovation behavior in the workplace. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 28, 540-551. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.474>
- Yuan, F. & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: the role of performance and image outcomes expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323-342. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.49388995>
- Zhu, C., & Zhang, F. (2019). How does servant leadership fuel employee innovative behavior? A moderated mediation framework. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. <http://dx.doi.org/10.1111/1744-7941.12227>
- Zigarmi, D., Nimon, K., Houson, D., Witt, D., & Diehl, J. (2009). Beyond engagement: Toward a framework and operational definition for employee work passion. *Human Resource Development Review*, 8(3), 300–326. <http://dx.doi.org/10.1177/1534484309338171>