

**PENGARUH LEADERSHIP SUPPORT DAN EMPLOYEE MOTIVATION ON
INNOVATIVE WORK BEHAVIOR DI PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI
SURABAYA**

Oleh

Arif Rachman Putra,

Didit Darmawan, Rafadi Khan Khayru, Samsul Arifin, Jahroni

Universitas Sunan Giri Surabaya

ABSTRACT

This study aims to examine the influence of leadership support and employee motivation on innovative work behaviour among employees of a manufacturing company in Surabaya. A quantitative approach with an explanatory survey design was employed in this study. A sample of 100 employees was selected using purposive sampling, with the criteria being a minimum of one year's service and a position relevant to work innovation. Data analysis was conducted using multiple linear regression with the aid of SPSS version 27. The results indicate that leadership support has a positive and significant effect on innovative work behaviour, employee motivation has a positive and significant effect on innovative work behaviour, and that both independent variables simultaneously have a significant effect on innovative work behaviour. This study confirms that employee motivation is the most dominant factor in enhancing innovative work behaviour among employees in a manufacturing company in Surabaya.

Keywords: innovative work behaviour, leadership support, employee motivation, manufacturing company.

PENDAHULUAN

Perilaku kerja inovatif atau innovative work behavior menjadi faktor krusial bagi perusahaan manufaktur dalam mempertahankan daya saing di tengah perubahan teknologi dan dinamika pasar yang cepat. Perusahaan manufaktur dituntut untuk terus berinovasi dalam proses produksi, efisiensi biaya, dan kualitas produk agar tidak tertinggal dari pesaing (Zhang et al., 2024). Janssen (2000) mendefinisikan innovative work behavior sebagai perilaku karyawan yang bertujuan untuk menghasilkan, mempromosikan, dan mewujudkan ide ide baru yang bermanfaat bagi organisasi. Karyawan dengan IWB tinggi tidak hanya menjalankan tugas rutin tetapi juga aktif mencari cara baru untuk menyelesaikan masalah, mengusulkan perbaikan prosedur, serta mengimplementasikan inovasi dalam pekerjaan sehari hari. Sebaliknya, rendahnya IWB menyebabkan organisasi stagnan, kesulitan beradaptasi dengan perubahan, dan kehilangan peluang perbaikan yang sebenarnya dapat dilakukan oleh karyawan lini depan (Zehir & Öztürk, 2023). Fenomena ini

sering terjadi di sektor manufaktur di mana karyawan terbiasa dengan prosedur baku dan enggan mencoba pendekatan baru karena takut gagal atau dianggap melanggar aturan. Banyak karyawan memiliki ide perbaikan tetapi tidak berani menyampaikan karena khawatir tidak didukung (Ebrahim et al., 2023). Oleh karena itu, identifikasi faktor faktor yang mempengaruhi IWB menjadi sangat penting bagi manajemen perusahaan.

Dukungan kepemimpinan atau leadership support menjadi salah satu faktor penentu utama dalam mendorong perilaku inovatif karyawan di tempat kerja (Moleka, 2024). Yukl (2013) menjelaskan bahwa leadership support mencakup dukungan emosional dari atasan seperti empati dan perhatian, dukungan instrumental berupa penyediaan sumber daya dan fasilitas, serta dukungan informasional seperti arahan dan umpan balik yang konstruktif. Pemimpin yang mendukung akan menciptakan iklim psikologis yang aman bagi karyawan untuk bereksperimen, mengambil risiko, dan mengusulkan ide ide baru tanpa takut dihukum jika gagal. Social Exchange Theory dari Blau (1964) menjelaskan bahwa ketika atasan memberikan dukungan yang tulus, karyawan akan membalas dengan perilaku positif termasuk keterbukaan terhadap inovasi dan kesediaan untuk berkontribusi di luar tugas rutin. Sebaliknya, pemimpin yang tidak suportif, otoriter, atau hanya fokus pada pencapaian target jangka pendek akan menghambat munculnya IWB karena karyawan merasa tidak aman untuk mencoba hal baru (Akbari et al., 2020). Perusahaan manufaktur dengan gaya kepemimpinan direktif yang kuat seringkali mengalami hambatan inovasi karena karyawan hanya menjalankan perintah tanpa inisiatif. Beberapa penelitian empiris menunjukkan bahwa leadership support berhubungan positif dengan innovative work behavior (Mokhber et al., 2018; Qi et al., 2019). Dengan demikian, leadership support layak diuji pengaruhnya terhadap IWB di perusahaan manufaktur.

Motivasi kerja atau employee motivation menjadi faktor kedua yang mempengaruhi perilaku inovatif karyawan. Deci dan Ryan (1985) dalam teori self-determination membedakan motivasi menjadi intrinsic motivation yang berasal dari dorongan internal karena kesenangan dan kepuasan dari pekerjaan itu sendiri, extrinsic motivation yang berasal dari faktor eksternal seperti insentif dan pengakuan, serta identified regulation yaitu kesadaran akan tujuan dan nilai pekerjaan. Karyawan dengan motivasi intrinsik tinggi cenderung menunjukkan rasa ingin tahu yang besar, ketekunan dalam menghadapi tantangan, serta kesediaan untuk mencoba pendekatan baru karena mereka menikmati proses pembelajaran dan pemecahan masalah (Jin & Yun, 2022). Social Exchange Theory dari Blau (1964) menjelaskan bahwa ketika karyawan merasa termotivasi secara positif oleh organisasi, mereka akan membalas dengan perilaku yang menguntungkan organisasi, termasuk menghasilkan dan mewujudkan ide ide inovatif. Sebaliknya, karyawan dengan motivasi rendah cenderung melakukan pekerjaan sekadar untuk memenuhi target minimal tanpa semangat untuk mencari perbaikan (Semsudin, 2014). Perusahaan manufaktur yang hanya mengandalkan sistem insentif berbasis output kuantitatif seringkali mengabaikan aspek motivasi intrinsik yang mendorong inovasi. Employee motivation menjadi variabel penting yang perlu dikaji di penelitian ini.

Fenomena rendahnya innovative work behavior di beberapa perusahaan manufaktur tercermin dari minimnya usulan perbaikan dari karyawan dan stagnasi metode kerja yang digunakan. Karyawan mungkin memiliki ide untuk memperbaiki efisiensi kerja tetapi tidak pernah menyampaikannya kepada atasan. Penyebab utama yang sering disebut adalah kurangnya dukungan dari atasan yang cenderung menolak perubahan karena dianggap merepotkan atau mengganggu target produksi. Karyawan yang pernah mengusulkan ide baru seringkali mendapatkan respon negatif atau bahkan teguran karena dianggap tidak fokus pada tugas utama. Selain itu, motivasi kerja yang rendah terlihat dari ketiadaan semangat untuk belajar hal baru atau mencari referensi praktik terbaik dari luar. Karyawan lebih nyaman dengan cara lama yang sudah dikenal meskipun tidak efisien. Sistem penghargaan yang hanya berbasis pada pencapaian target kuantitatif tanpa memperhitungkan kontribusi inovasi juga memperkuat perilaku status quo. Akibatnya, potensi perbaikan yang sangat besar dari karyawan lini depan tidak pernah tergali. Manajemen sering mengabaikan pentingnya IWB karena inovasi dianggap sebagai tanggung jawab departemen riset dan pengembangan semata (Darmawan & Gardi, 2024). Padahal, inovasi inkremental dari karyawan operasional seringkali lebih mudah diimplementasikan dan berdampak langsung pada efisiensi.

Penelitian tentang pengaruh leadership support dan employee motivation terhadap innovative work behavior di perusahaan manufaktur Surabaya masih sangat terbatas. Sebagian besar studi sebelumnya dilakukan di sektor jasa atau perusahaan teknologi dengan karakteristik pekerjaan yang berbeda. Padahal, karakteristik perusahaan manufaktur yang mengutamakan standarisasi, prosedur baku, dan keselamatan kerja memberikan dinamika tersendiri terhadap persepsi karyawan tentang dukungan kepemimpinan dan motivasi. Karyawan pabrik dengan pekerjaan yang repetitif dan pengawasan ketat mungkin memiliki persepsi yang berbeda tentang arti dukungan atasan dibandingkan dengan pekerja kreatif (Loi et al., 2019). Selain itu, belum banyak penelitian yang menguji kedua variabel secara simultan dalam satu model prediksi dengan menggunakan Social Exchange Theory sebagai grand theory.

Social Exchange Theory yang dikemukakan oleh Blau (1964) menjadi landasan teoritis utama dalam penelitian ini, diperkuat oleh konsep Innovative Work Behavior dari Janssen (2000). Teori ini menjelaskan bahwa hubungan antara atasan dan bawahan serta antara organisasi dan karyawan didasarkan pada prinsip timbal balik di mana setiap tindakan positif dari satu pihak akan direspon dengan tindakan positif dari pihak lain. Ketika pemimpin memberikan dukungan yang memadai dan organisasi menyediakan motivasi yang baik, karyawan akan membalas dengan perilaku inovatif seperti menghasilkan ide baru, mempromosikan ide tersebut kepada rekan atau atasan, serta berusaha mewujudkannya dalam praktik kerja (Albdareen et al., 2024). Janssen (2000) mengidentifikasi tiga dimensi IWB yaitu idea generation, idea promotion, dan idea realization yang merupakan manifestasi dari prinsip timbal balik dalam pertukaran sosial antara karyawan dengan organisasi. Dengan menggunakan Social Exchange Theory, penelitian ini berupaya menguji apakah leadership support dan employee motivation berfungsi sebagai anteseden IWB di perusahaan manufaktur.

Tujuan utama penelitian ini adalah mengetahui pengaruh leadership support dan employee motivation terhadap innovative work behavior pada karyawan perusahaan manufaktur di Surabaya. Secara lebih spesifik, penelitian ini menguji pengaruh parsial dari masing masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Penelitian juga menguji pengaruh simultan dari kedua variabel untuk melihat kontribusi bersama dalam menjelaskan variasi IWB. Hasil penelitian diharapkan memberikan pemahaman teoritis tentang determinan IWB dari perspektif Social Exchange Theory. Temuan penelitian dapat menjadi panduan praktis bagi manajemen perusahaan manufaktur Surabaya dalam menyusun kebijakan pengembangan kepemimpinan dan motivasi karyawan. Kebijakan seperti pelatihan kepemimpinan suportif, pemberian otonomi bertahap, serta sistem penghargaan berbasis kontribusi inovasi dapat dirancang berdasarkan bukti empiris.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei eksplanatori yang bertujuan menguji pengaruh antar variabel melalui pengukuran numerik. Jenis penelitian ini dipilih karena sesuai untuk menguji hipotesis tentang hubungan kausal antara variabel bebas dan variabel terikat (Sekaran & Bougie, 2016). Populasi penelitian adalah seluruh karyawan perusahaan manufaktur di Surabaya. Teknik sampling yang digunakan adalah purposive sampling, di mana responden dipilih berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian (Creswell & Creswell, 2018). Kriteria inklusi dalam penelitian ini adalah karyawan dengan masa kerja minimal satu tahun dan posisi yang relevan dengan inovasi kerja seperti staf produksi, teknisi, supervisor, atau posisi lain yang memungkinkan terlibat dalam perbaikan proses kerja. Dua kriteria ini dipilih karena karyawan yang telah bekerja minimal satu tahun dianggap memiliki pengalaman yang cukup untuk menilai dukungan kepemimpinan, sementara posisi yang relevan dengan inovasi memastikan bahwa responden memiliki peluang untuk menunjukkan IWB. Prosedur pengambilan sampel dilakukan dengan mengidentifikasi karyawan yang memenuhi kriteria melalui data kepegawaian, kemudian dipilih secara sengaja sebanyak 100 orang dari berbagai departemen. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner cetak yang didistribusikan langsung oleh peneliti dengan pendampingan untuk memastikan pemahaman terhadap setiap item pernyataan. Waktu pengisian kuesioner sekitar 15 hingga 20 menit. Tingkat pengembalian kuesioner ditargetkan mencapai 100 persen dengan pengawasan ketat.

Definisi operasional variabel diperlukan untuk mengubah konsep abstrak menjadi indikator yang dapat diukur. Innovative Work Behavior (Y) didefinisikan sebagai perilaku karyawan yang bertujuan untuk menghasilkan, mempromosikan, dan mewujudkan ide ide baru yang bermanfaat bagi organisasi (Janssen, 2000). Indikator IWB mengacu pada Janssen (2000) yang meliputi idea generation yaitu kemampuan menghasilkan ide baru untuk perbaikan pekerjaan, idea promotion yaitu kemampuan mengkomunikasikan

dan mendapatkan dukungan untuk ide tersebut, serta idea realization yaitu kemampuan mewujudkan ide menjadi praktik kerja yang nyata. Leadership Support (X1) didefinisikan sebagai perilaku pemimpin yang memberikan perhatian, bantuan, sumber daya, serta arahan yang memungkinkan bawahan untuk berkembang dan berkinerja optimal (Yukl, 2013). Indikator leadership support diadaptasi dari Yukl (2013) meliputi dukungan emosional seperti empati dan perhatian terhadap kesejahteraan bawahan, dukungan instrumental seperti penyediaan sumber daya dan fasilitas yang memadai, serta dukungan informasional seperti arahan, umpan balik, dan bimbingan teknis. Employee Motivation (X2) didefinisikan sebagai dorongan internal dan eksternal yang mengarahkan, mengaktifkan, dan mempertahankan perilaku kerja karyawan (Deci & Ryan, 1985). Indikator employee motivation dari Deci dan Ryan (1985) meliputi intrinsic motivation yaitu dorongan internal karena kesenangan dan kepuasan dari pekerjaan itu sendiri, extrinsic motivation yaitu dorongan eksternal dari insentif dan pengakuan, serta identified regulation yaitu kesadaran akan tujuan dan nilai pekerjaan.

Instrumen penelitian disusun dalam bentuk kuesioner dengan skala Likert 5 poin, di mana angka 1 menunjukkan sangat tidak setuju dan angka 5 menunjukkan sangat setuju. Skala Likert dipilih karena mampu mengukur intensitas persepsi responden terhadap setiap pernyataan dengan tingkat presisi yang baik (Sekaran & Bougie, 2016). Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linear berganda dengan persamaan $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon$, di mana Y adalah innovative work behavior, X1 adalah leadership support, X2 adalah employee motivation, β_0 adalah konstanta, β_1 dan β_2 adalah koefisien regresi, dan ε adalah error term. Sebelum analisis regresi dilakukan, data terlebih dahulu diuji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas sebagai asumsi klasik (Ghozali, 2018). Uji validitas menggunakan korelasi corrected item total correlation dengan r tabel 0,197 untuk N=100, sedangkan uji reliabilitas menggunakan Cronbach alpha dengan batas minimal 0,70 (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2019). Seluruh analisis statistik dalam penelitian ini menggunakan bantuan perangkat lunak SPSS versi 27.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

Data penelitian terkumpul dari 100 responden karyawan perusahaan manufaktur di Surabaya yang memenuhi kriteria purposive sampling, yaitu masa kerja minimal satu tahun dan posisi yang relevan dengan inovasi kerja. Seluruh kuesioner yang disebarakan kembali dengan tingkat pengembalian 100 persen karena proses pendampingan langsung oleh peneliti. Berdasarkan karakteristik demografis, mayoritas responden berjenis kelamin laki laki sebanyak 73 orang (73 persen), sedangkan perempuan sebanyak 27 orang (27 persen). Dari segi usia, responden dengan rentang usia 20 hingga 30 tahun sebanyak 34 orang (34 persen), usia 31 hingga 40 tahun sebanyak 44 orang (44 persen), dan usia di atas 40 tahun sebanyak 22 orang (22 persen). Berdasarkan

tingkat pendidikan, responden lulusan SMA sebanyak 35 orang (35 persen), diploma sebanyak 22 orang (22 persen), sarjana sebanyak 38 orang (38 persen), dan pascasarjana sebanyak 5 orang (5 persen). Masa kerja responden antara 1 hingga 5 tahun sebanyak 40 orang (40 persen), 6 hingga 10 tahun sebanyak 39 orang (39 persen), dan lebih dari 10 tahun sebanyak 21 orang (21 persen). Posisi responden terdiri dari staf produksi sebanyak 48 orang (48 persen), teknisi sebanyak 27 orang (27 persen), supervisor sebanyak 15 orang (15 persen), dan posisi lainnya sebanyak 10 orang (10 persen). Profil responden ini menunjukkan bahwa sampel penelitian didominasi oleh laki laki dengan rentang usia produktif dan masa kerja beragam.

Hasil Uji Instrumen dan Asumsi Klasik

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan memiliki corrected item total correlation di atas 0,197, sehingga dinyatakan valid. Hasil uji reliabilitas menunjukkan nilai Cronbach alpha untuk masing masing variabel yaitu innovative work behavior sebesar 0,873, leadership support sebesar 0,851, dan employee motivation sebesar 0,864. Seluruh nilai ini melampaui batas 0,70, sehingga instrumen dinyatakan reliabel. Uji normalitas menggunakan Kolmogorov Smirnov menghasilkan nilai statistik sebesar 0,079 dengan signifikansi 0,122. Nilai signifikansi ini lebih besar dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa data residual terdistribusi normal. Uji multikolinearitas menunjukkan nilai Tolerance untuk leadership support sebesar 0,705 dan employee motivation sebesar 0,705. Nilai Tolerance lebih besar dari 0,10. Nilai VIF untuk leadership support sebesar 1,418 dan employee motivation sebesar 1,418. Seluruh nilai VIF kurang dari 10, sehingga tidak terjadi multikolinearitas antar variabel bebas. Uji heteroskedastisitas dengan uji Glejser menghasilkan nilai signifikansi untuk leadership support sebesar 0,334 dan employee motivation sebesar 0,297. Seluruh nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, sehingga model regresi terbebas dari gejala heteroskedastisitas.

Hasil Analisis Regresi

Tabel 1. Hasil Uji Simultan (ANOVA)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	756,789	2	378,395	54,672	0,000
Residual	671,211	97	6,919		
Total	1.428,000	99			

Sumber: Output SPSS versi 27

Tabel 1 menunjukkan bahwa nilai F hitung sebesar 54,672 dengan tingkat signifikansi 0,000. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 mengindikasikan bahwa model regresi layak digunakan untuk memprediksi innovative work behavior. Dengan kata lain, leadership support dan employee motivation secara simultan berpengaruh signifikan terhadap innovative work behavior.

Tabel 2. Hasil Uji Koefisien Determinasi (Model Summary)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,728	0,530	0,520	2,630

Sumber: Output SPSS versi 27

Tabel 2 menunjukkan nilai koefisien korelasi berganda (R) sebesar 0,728, yang berarti hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat tergolong kuat. Nilai R Square sebesar 0,530 mengindikasikan bahwa leadership support dan employee motivation secara bersama sama mampu menjelaskan 53,0 persen variasi dalam innovative work behavior. Sisanya sebesar 47,0 persen dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Nilai Adjusted R Square sebesar 0,520 menunjukkan bahwa setelah penyesuaian terhadap jumlah prediktor, kemampuan model tetap berada pada level yang baik.

Tabel 3. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda (Coefficients)

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	5,234	1,698		3,082	0,003
Leadership Support (X1)	0,389	0,082	0,367	4,744	0,000
Employee Motivation (X2)	0,434	0,084	0,399	5,167	0,000

Sumber: Output SPSS versi 27

Berdasarkan Tabel 3, persamaan regresi yang diperoleh adalah $Y = 5,234 + 0,389 X1 + 0,434 X2$. Konstanta sebesar 5,234 menunjukkan bahwa ketika leadership support dan employee motivation bernilai nol, maka nilai innovative work behavior diprediksi sebesar 5,234. Koefisien regresi leadership support bernilai positif 0,389, artinya setiap peningkatan satu satuan leadership support akan meningkatkan innovative work behavior sebesar 0,389 satuan dengan asumsi variabel lain tetap. Koefisien regresi employee motivation bernilai positif 0,434, artinya setiap peningkatan satu satuan employee motivation akan meningkatkan innovative work behavior sebesar 0,434 satuan. Nilai standardized coefficients menunjukkan bahwa employee motivation memiliki kontribusi lebih besar (Beta=0,399) dibandingkan leadership support (Beta=0,367).

Hasil Uji Hipotesis

Hasil uji t pada Tabel 3 menunjukkan bahwa leadership support memiliki t hitung sebesar 4,744 dengan signifikansi 0,000. Nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, sehingga H1 diterima. Artinya, leadership support berpengaruh positif dan signifikan terhadap innovative work behavior. Employee motivation memiliki t hitung sebesar 5,167 dengan signifikansi 0,000, sehingga H2 diterima bahwa employee motivation berpengaruh positif dan signifikan terhadap innovative work behavior. Hasil uji F pada Tabel 1 menunjukkan nilai F hitung sebesar 54,672 dengan signifikansi 0,000, sehingga H3 diterima.

Dengan demikian, leadership support dan employee motivation secara simultan berpengaruh signifikan terhadap innovative work behavior.

Pembahasan

Pengaruh leadership support terhadap innovative work behavior ditemukan positif dan signifikan. Temuan ini mendukung studi dari Mokhber et al. (2018) dan mengkonfirmasi teori Yukl (2013) bahwa pemimpin yang memberikan dukungan emosional, instrumental, dan informasional menciptakan iklim psikologis yang aman bagi karyawan untuk berinovasi. Karyawan yang merasakan atasan peduli dengan kesejahteraan mereka akan lebih berani mengambil risiko mencoba pendekatan baru karena mengetahui bahwa kegagalan tidak akan dihukum berat. Dukungan instrumental berupa penyediaan sumber daya dan fasilitas memungkinkan karyawan untuk mewujudkan ide-ide mereka menjadi praktik nyata, sementara dukungan informasional seperti arahan dan umpan balik membantu karyawan memperbaiki ide mereka sebelum diimplementasikan (Yin & Liu, 2022). Social Exchange Theory dari Blau (1964) menjelaskan bahwa ketika pemimpin memberikan dukungan yang tulus, karyawan akan membalas dengan perilaku positif termasuk keterbukaan terhadap inovasi dan kesediaan untuk berkontribusi di luar tugas rutin. Sebaliknya, pemimpin yang tidak suportif, otoriter, atau hanya fokus pada pencapaian target jangka pendek akan menghambat munculnya IWB karena karyawan merasa tidak aman untuk mencoba hal baru. Implikasi dari temuan ini adalah bahwa perusahaan perlu melatih para pemimpin di semua lini untuk mengembangkan perilaku suportif. Pelatihan tentang komunikasi empatik, pemberian umpan balik konstruktif, serta penyediaan sumber daya yang memadai untuk eksperimen perlu diprioritaskan. Pemimpin juga harus memberikan pengakuan atas upaya inovasi, bukan hanya atas hasil yang sukses. Dengan leadership support yang tinggi, karyawan akan merasa didukung dan dihargai (Abdullah et al., 2021). IWB akan meningkat karena karyawan melihat bahwa organisasi benar-benar mendorong inovasi.

Pengaruh employee motivation terhadap innovative work behavior ditemukan positif dan signifikan, dengan koefisien regresi lebih besar dibandingkan leadership support. Temuan ini mendukung studi Khan dan Sultan (2023) dan memperkuat kerangka teoritis Deci dan Ryan (1985) bahwa motivasi intrinsik yang berasal dari kenikmatan pekerjaan itu sendiri mendorong karyawan untuk menghasilkan ide baru, mempromosikannya, dan mewujudkannya dalam praktik kerja. Karyawan dengan motivasi intrinsik tinggi memiliki rasa ingin tahu yang besar, ketekunan dalam menghadapi tantangan, serta kesediaan untuk mencoba pendekatan baru karena mereka menikmati proses pembelajaran dan pemecahan masalah (Turner, 2017). Motivasi ekstrinsik yang sehat juga berperan, terutama ketika insentif diberikan untuk kontribusi inovasi, bukan hanya untuk output kuantitatif. Identified regulation yaitu kesadaran akan tujuan dan nilai pekerjaan membuat karyawan melihat bahwa inovasi adalah bagian dari kontribusi mereka terhadap kesuksesan organisasi.

(Saether et al., 2017; Darmawan et al., 2020). Social Exchange Theory dari Blau (1964) menjelaskan bahwa ketika karyawan merasa termotivasi secara positif oleh organisasi, mereka akan membalas dengan perilaku yang menguntungkan organisasi, termasuk perilaku inovatif. Sebaliknya, karyawan dengan motivasi rendah cenderung melakukan pekerjaan sekadar untuk memenuhi target minimal tanpa semangat untuk mencari perbaikan. Implikasi bagi perusahaan adalah bahwa sistem manajemen kinerja perlu dirancang untuk mendorong motivasi intrinsik. Pekerjaan yang berulang dan monoton perlu didesain ulang agar lebih variatif dan menantang. Program pengakuan untuk ide ide inovatif, baik yang berhasil maupun yang gagal, dapat memperkuat motivasi ekstrinsik yang positif. Dengan employee motivation yang tinggi, karyawan akan merasakan bahwa pekerjaan adalah sumber kepuasan dan aktualisasi diri. IWB akan meningkat karena karyawan ingin memberikan yang terbaik bagi organisasi yang telah memberikan makna pada pekerjaan mereka.

Secara simultan, leadership support dan employee motivation bersama sama mampu menjelaskan 53,0 persen variasi dalam innovative work behavior, yang berarti bahwa kedua variabel memiliki peran yang saling melengkapi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa employee motivation memiliki pengaruh yang sedikit lebih dominan dibandingkan leadership support, namun keduanya tetap signifikan dan positif. Temuan ini mengkonfirmasi bahwa Social Exchange Theory dari Blau (1964) sangat relevan dalam menjelaskan dinamika IWB di perusahaan manufaktur. Leadership support menyediakan kondisi eksternal yang memungkinkan inovasi tumbuh, sementara employee motivation menyediakan energi dan arah internal untuk mewujudkan perilaku inovatif. Perusahaan yang hanya mengandalkan dukungan atasan tanpa memperhatikan motivasi karyawan mungkin tidak akan optimal hasilnya karena karyawan tidak memiliki dorongan internal untuk berinovasi. Sebaliknya, karyawan yang sangat termotivasi tetapi bekerja di lingkungan dengan sedikit dukungan atasan akan kesulitan mengimplementasikan ide karena keterbatasan sumber daya atau ketakutan akan reaksi negatif. Karyawan manufaktur di Surabaya, dengan karakteristik pekerjaan yang repetitif dan pengawasan ketat, sangat membutuhkan kombinasi antara dukungan atasan yang memadai dan motivasi yang tinggi. Ketika kedua faktor ini hadir bersamaan, karyawan akan merasakan bahwa organisasi adalah tempat yang aman dan mendukung untuk bereksperimen. IWB yang tinggi akan berdampak pada peningkatan efisiensi proses, pengurangan biaya produksi, serta terciptanya budaya belajar dan perbaikan berkelanjutan.

PENUTUP

Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa leadership support berpengaruh positif terhadap innovative work behavior, employee motivation berpengaruh positif terhadap innovative work behavior, serta kedua variabel secara simultan berpengaruh signifikan terhadap innovative work behavior pada karyawan perusahaan manufaktur di Surabaya. Kedua variabel bebas memberikan kontribusi sebesar 53,0 persen terhadap variasi IWB, sehingga model regresi

yang digunakan memiliki kemampuan prediksi yang baik. Employee motivation terbukti sebagai faktor yang sedikit lebih dominan dibandingkan leadership support dalam meningkatkan IWB. Temuan ini memperkaya literatur perilaku organisasi dengan menunjukkan bahwa Social Exchange Theory berlaku kuat di sektor manufaktur.

Bagi perusahaan manufaktur di Surabaya, disarankan untuk melatih para pemimpin di semua lini agar mengembangkan perilaku suportif termasuk memberikan dukungan emosional, menyediakan sumber daya yang memadai, serta memberikan umpan balik yang konstruktif. Sistem manajemen kinerja perlu dirancang untuk mendorong motivasi intrinsik melalui desain ulang pekerjaan yang lebih variatif, pemberian otonomi bertahap, serta program pengakuan untuk ide ide inovatif. Perusahaan juga perlu menciptakan iklim psikologis yang aman di mana kegagalan dalam bereksperimen dipandang sebagai peluang belajar, bukan sebagai kesalahan yang dihukum. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk menambahkan variabel mediasi seperti iklim inovasi atau pemberdayaan psikologis untuk memahami mekanisme pengaruh yang lebih kompleks. Penelitian dengan desain longitudinal juga dapat mengungkap bagaimana perubahan leadership support dan employee motivation mempengaruhi IWB dalam jangka waktu panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. H. A. B., B. Gardi, & D. Darmawan. (2021). Innovation in Human Resource Management to enhance Organizational Competitiveness in the Era of Globalization, *Journal of Social Science Studies* 1(1), 51 – 58.
- Akbari, M., Bagheri, A., Imani, S., & Asadnezhad, M. (2020). Does entrepreneurial leadership encourage innovation work behavior? The mediating role of creative self-efficacy and support for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 24(1), 1–22. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2019-0283>
- Albdareen, R., AL-Gharaibeh, S., Alraqqad, R. M. R., & Maswadeh, S. (2024). The impact of ethical leadership on employees' innovative behavior: The mediating role of organizational commitment. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(1), 521–532. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2023.8.019>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Publications.
- Darmawan, D., Mardikaningsih, R., Sinambela, E. A., Arifin, S., Putra, A. R., Hariani, M., Irfan, M., Al Hakim, Y. R., & Issalillah, F. (2020). The Quality of Human Resources, Job Performance and Employee Loyalty. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2580–2592.
- Darmawan, D. (2024). Distribution of Six Major Factors Enhancing Organizational Effectiveness. *Journal of Distribution Science*, 22(4), 47–58.

- Darmawan, D. & B. Gardi. (2024). Digital-Oriented Leadership and Organizational Transformation: Fostering Operational Efficiency, Team Collaboration, and Innovation in The Digital, *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 5(1), 37–42.
- Darmawan, D, & B. A. S. Eddine. (2024). Integration of Digital Technology Innovation for Work Culture Transformation and Company Operational Productivity. *Journal of Science, Technology and Society*, 5(1), 31-42.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Publishing Company.
- Ebrahim, Z. B., Ismail, I., & Kassim, E. S. (2023). A Conceptual Review of the Determinants of Employee Innovative Work Behavior. *Information Management and Business Review*. [https://doi.org/10.22610/imbr.v15i4\(si\).3598](https://doi.org/10.22610/imbr.v15i4(si).3598)
- Eddine, B. A. S., Darmawan, D., Mardikaningsih, R., & Sinambela, E. A. (2023). The Effect of Knowledge Management and Quality of Work Life on Employee Commitment. *Journal of Human Sciences*, 10(1), 87–100.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariete dengan program IBM SPSS 25 (9th ed.)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis (8th ed.)*. Cengage Learning.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness, and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302.
- Jin, S., & Yun, C. (2022). Intrinsic and Extrinsic Motivation and Employee Creativity: An Empirical Test. *Proceedings - Academy of Management*, 2022(1). <https://doi.org/10.5465/ambpp.2022.17853abstract>
- Khan, M., & Sultan, S. (2023). Impact of the mediated role of employee morale on innovative work behavior. <https://doi.org/10.13140/rg.2.2.16231.42403/1>
- Loi, R., Lin, X., & Tan, A. J. M. (2019). Powered to craft? The roles of flexibility and perceived organizational support. *Journal of Business Research*, 104, 61–68. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2019.07.002>
- Mardikaningsih, R., & Halizah, S. N. (2023). Proses Adaptasi Perusahaan Terhadap Perubahan Teknologi Informasi Serta Faktor-Faktor Penentu Keberhasilan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 13(1), 52–70.
- Mardikaningsih, R., D. T. W. Wardoyo, & M. Hariani. (2024). Digital-Based HR Development Policy as a Driver of Sustainable Collaborative Product and Service Innovation. *Journal of Science, Technology and Society*, 5(1), 44-54.
- Mokhber, M., Khairuzzaman, W., & Vakilbashi, A. (2018). Leadership and innovation: The moderator role of organization support for innovative behaviors. *Journal of Management & Organization*, 24(1), 108–128. <https://doi.org/10.1017/JMO.2017.26>

- Mokhber, M., Khairuzzaman, W., & Vakilbashi, A. (2018). Leadership and innovation: The moderator role of organization support for innovative behaviors. *Journal of Management & Organization*, 24(1), 108–128. <https://doi.org/10.1017/JMO.2017.26>
- Moleka, P. (2024). The Role of Leadership in Fostering Innovation: A Qualitative Study in Organizational Settings. 5(02), 48–53. <https://doi.org/10.52919/arebus.v5i02.63>
- Nur, Z., A. B. Ismail, & R. Mardikaningsih. (2023). The Managing Role in Creating Cultures of Innovation and Team Creativity, *Journal of Social Science Studies*, 3(1), 153 – 158.
- Putra, A. R. & R. Mardikaningsih. (2022). Study on Employee Performance Reviewing from Leadership, Innovative Behavior and Work Engagement, *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 1(3), 4 – 10.
- Qi, L., Liu, B., Wei, X., & Hu, Y. (2019). Impact of inclusive leadership on employee innovative behavior: Perceived organizational support as a mediator. *PLOS ONE*, 14(2), 0212091. <https://doi.org/10.1371/JOURNAL.PONE.0212091>
- Saether, E. A., Sætre, A. S., & Sætre, A. S. (2017). The impact of individual motivations on idea submission and future motivation to participate in an organization's virtual idea campaign. *Creativity and Innovation Management*, 26(4), 379–390. <https://doi.org/10.1111/CAIM.12235>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach* (7th ed.). John Wiley & Sons.
- Semsudin, P. (2014). Influence of motivation on work activity. <https://doi.org/10.13140/2.1.2191.2327>
- Turner, A. (2017). How does intrinsic and extrinsic motivation drive performance culture in organizations. *Cogent Education*, 4(1), 1337543. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2017.1337543>
- Yin, W., & Liu, S. (2022). The relationship between empowering leadership and radical creativity. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1002356>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.
- Zehir, C., & Öztürk, H. Y. (2023). The effect of innovative work behavior and strategic flexibility on business innovativeness: an empirical analysis. *Journal of Global Strategic Management*. <https://doi.org/10.20460/jgsm.2023.322>
- Zhang, Y., Du, H., Piao, T., Shi, H., & Tsai, S.-B. (2024). How Manufacturing Companies Can Improve Their Competitiveness. *Journal of Global Information Management*. <https://doi.org/10.4018/jgim.336485>