

Dukungan Budaya Organisasi *Ambidextrous* dan Persahabatan di Tempat Kerja terhadap Perilaku Kerja Inovatif PNS

Support of Ambidextrous Organizational Culture and Workplace Friendship for Civil Servants' Innovative Work Behavior

Nadia Khaerunnisa^(1*) & Arum Etikariena⁽²⁾

Program Studi Magister Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia, Indonesia

Disubmit: 27 November 2024; Direview: 28 November 2024; Diaccept: 03 Desember 2024; Dipublish: 11 Desember 2024

*Corresponding author: nadkhaerunnisa@gmail.com

Abstrak

Kualitas hubungan tidak hanya menstimulasi inovasi secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui aktivitas sosial (Morales et al., 2020; Xu & Suntrayuth, 2022). Selain itu, budaya yang mampu menyeimbangkan proses eksploitasi dan eksplorasi (*ambidextrous*) serta perilaku inventif dinilai memengaruhi keberhasilan organisasi (Kandoth & Shekhar, 2024). Hubungan persahabatan menjadi salah satu sarana sosial yang dapat merangsang perilaku inovatif, di antaranya melalui keamanan psikologis (Cao & Zhang, 2020). Namun, masih ditemukan inkonsistensi dalam hubungan tersebut (Durrah, 2023). Penelitian ini memastikan mekanisme perilaku kerja inovatif dalam kerangka *social identity theory* pada 354 pegawai negeri sipil (PNS) di Indonesia. Data yang diperoleh secara *cross-sectional* dianalisis menggunakan Hayes Process Model 14 dengan bantuan *software* IBM SPSS Statistics 26. Hasilnya, hubungan pertemanan di tempat kerja dan perilaku kerja inovatif bersifat tidak langsung. Keamanan psikologis secara penuh memediasi hubungan keduanya. Efek mediasi ini bervariasi tergantung seberapa tinggi budaya organisasi *ambidextrous* dirasakan oleh para pegawai. Tidak hanya menambah kebaruan teoritis, implikasi praktis penelitian ini juga berguna bagi penyusunan strategi pemerintah untuk mewujudkan PNS Indonesia yang semakin inovatif.

Kata Kunci: Budaya Organisasi *Ambidextrous*; Keamanan Psikologis; Perilaku Kerja Inovatif; Persahabatan; Sektor Publik.

Abstract

Not only does the quality of relationships stimulate innovation directly, but also through social activities (Morales et al., 2020; Xu & Suntrayuth, 2022). In addition, a culture that is able to balance the processes of exploitation and exploration (*ambidextrous*) as well as inventive behavior is considered to influence organizational success (Kandoth & Shekhar, 2024). Workplace friendship encourages innovative work behavior, through perception of psychological safety (Cao & Zhang, 2020). However, inconsistencies linger on this relationship (Durrah, 2023). This research confirms the mechanism of innovative work behavior within the framework of *social identity theory*. The data of 354 civil servants (PNS) in Indonesia obtained cross-sectionally were analyzed using the Hayes Process Model 14 of IBM SPSS Statistics 26 software. The results show there is an indirect relationship between workplace friendships and innovative work behavior. Psychological safety fully mediates the relationship between the two. This mediating effect varies depending on how high organizational culture is perceived by employees. Not only does it add theoretical novelty, this research is also practically useful for formulating government strategies to promote innovative work behavior in Indonesian public sector.

Keywords: *Ambidextrous Organizational Culture; Innovative Work Behavior; Psychological Safety; Public Sector; Workplace Friendship.*

DOI: <https://doi.org/10.51849/j-p3k.v5i3.527>

Rekomendasi mensitasi :

Khaerunnisa, N. & Etikariena, A. (2024), Dukungan Budaya Organisasi *Ambidextrous* dan Persahabatan di Tempat Kerja terhadap Perilaku Kerja Inovatif PNS. *Jurnal Penelitian Pendidikan, Psikologi dan Kesehatan (J-P3K)*, 5 (3): 997-1009.

PENDAHULUAN

Sejauh mana inovasi tumbuh dalam organisasi dipengaruhi oleh jenis industri atau sektornya (Priyanka et al., 2022). Di Indonesia, Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat pekerja sektor publik yang terlibat dalam proyek-proyek inovatif hanya sebanyak 35%. Pekerja di sektor publik kalah inovatif dibandingkan dengan pekerja sektor privat (Narsa, 2018). Padahal, inovasi-inovasi seperti pengembangan metode baru dalam penyediaan layanan juga dibutuhkan oleh sektor publik (AlMunthiri et al., 2024). Dalam Undang-undang Nomor 20 Tahun 2023, pemerintah Indonesia telah menetapkan tujuh nilai yang disingkat “BerAKHLAK” sebagai landasan perilaku dan kinerja aparatur sipil negara (ASN). Adaptif yang merupakan salah satu dari ketujuh nilai tersebut menuntut ASN agar terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan perubahan. Seluruh ASN Indonesia, baik di level pusat maupun daerah, diharapkan untuk dapat menunjukkan perilaku kerja yang inovatif sebagai motor penggerak birokrasi dalam memberikan pelayanan terbaik bagi publik.

Perilaku kerja inovatif (*innovative work behavior*) adalah upaya terencana individu untuk menghasilkan, memperkenalkan, dan mengaplikasikan gagasan baru dalam konteks pekerjaan, yang bermanfaat bagi kinerjanya, kelompok atau organisasi (Janssen, 2000). Definisi yang juga mengacu pada Scott & Bruce (1994) tersebut masih relevan hingga saat ini, di mana pada studi terkini praktik perilaku kerja inovatif menargetkan penciptaan, pengembangan, dan implementasi ide-ide baru, proses,

produk atau layanan (Iswahyudi & Etikariena, 2024; Kandoth & Shekhar, 2024). Secara alami, perilaku kerja inovatif merupakan perilaku yang berisiko, sebab di dalamnya ada kemungkinan pegawai mengalami penolakan dari rekan kerja maupun manajer ataupun kegagalan ketika ide-ide inovatifnya telah dilaksanakan (Elsayed et al., 2023).

Riaz et al. (2023) melakukan studi atas faktor-faktor yang dapat memengaruhi perilaku kerja inovatif, yaitu faktor psikologis (*psychological empowerment, grit, paradox mindset, dan harmonious passion*) dan faktor teknologi (*skill komunikasi dan kolaborasi, dan pemecahan masalah*). Dari faktor-faktor tersebut, perilaku kerja inovatif ditentukan oleh kemampuan individu dalam membangun hubungan interpersonal di lingkungan kerjanya. Hubungan yang berkualitas antar karyawan, baik dalam maupun antar anggota tim dan pemimpin, menciptakan lingkungan yang kondusif dan penerimaan bagi inovasi (Yáñez Morales et al., 2020). Kualitas hubungan menstimulasi inovasi, baik secara langsung maupun tidak langsung, seperti melalui perilaku mencari bantuan (Yáñez Morales et al., 2020) atau berbagi pengetahuan (Xu & Suntrayuth, 2022).

Persahabatan di tempat kerja (*workplace friendship*) menjadi alat penting untuk merangsang dan mempromosikan perilaku inovatif karyawan (Cao & Zhang, 2020). Persahabatan di tempat kerja dalam Cao & Zhang (2020) didefinisikan sebagai hubungan interpersonal informal di tempat kerja, di mana terdapat hubungan yang intim antar karyawan, yang berbeda dengan hubungan instrumental, seperti

hubungan *mentoring*, hubungan atasan-bawahan (Nielsen et al., 2000). Pegawai yang memiliki hubungan persahabatan yang baik akan merasa lebih puas dan tidak posesif dengan wawasan yang dimilikinya (He et al., 2022).

Menurut studi Gallup (2022), pegawai yang memiliki sahabat akan lebih terlibat dalam pekerjaan, cepat dalam menyelesaikan tugas, mendukung keamanan dan keselamatan, berinovasi dan berbagi ide, serta bersenang-senang. Lebih dari keterhubungan sosial, sahabat bisa diandalkan pada berbagai situasi, misalnya ketika menghadapi berbagai perubahan, ketidakpastian terkait pekerjaan, atau cara-cara kerja yang baru. Individu yang terlibat dalam hubungan persahabatan merasakan kesamaan dan saling percaya (He et al., 2022). Hubungan persahabatan bersifat dua arah, di mana individu saling memiliki ketertarikan, komitmen, dan nilai minat yang sama (He et al., 2022). Ciri afektif pada hubungan ini lebih kuat dibandingkan hubungan kerja lainnya dan berdampak signifikan terhadap sikap, perilaku, dan kinerja pegawai (He et al., 2022).

Nielsen et al., (2000) membagi persahabatan ke dalam dua aspek, yaitu *friendship opportunity* dan *friendship prevalence*. *Friendship opportunity* adalah seberapa akomodatifnya organisasi bagi pegawai untuk membangun hubungan informal. Adapun *friendship prevalence* di mana organisasi mengidentifikasi dan mempertemukan individu-individu yang memiliki pemikiran sama untuk membentuk tim kerja dengan semangat persahabatan. Meski begitu, hubungan persahabatan di tempat kerja tidak selalu berdampak baik. Ada kalanya bisa

menimbulkan konflik antar peran (*inter-role conflict*), ketidaksopanan (*incivility*), dan pengurangan sumber daya (*resource depletion*) (Fasbender et al., 2023). Hal ini terjadi akibat adanya hasutan dari rekan kerja terhadap pegawai lain di luar lingkaran persahabatan mereka.

Pada studi di Cina, pengaruh persahabatan terhadap perilaku inovatif dimediasi oleh keamanan psikologis. Keamanan psikologis (*psychological safety*) merupakan persepsi individu bahwa lingkungan kerjanya aman dari risiko interpersonal (Elsayed et al., 2023). Dengan memiliki hubungan persahabatan di tempat kerja, pegawai memiliki rasa aman secara psikologis, seperti perasaan didukung dan aman dari risiko interpersonal, sehingga lebih berani berpartisipasi dalam proses inovasi. Lingkungan kerja yang aman akan lebih mendukung strategi perubahan pada organisasi (Xu & Suntrayuth, 2022), sebab agar individu dapat beradaptasi terhadap perubahan besar dalam organisasi, mereka harus merasa nyaman secara psikologis. Misalnya, dalam Durrah (2023), *psychological safety* menghasilkan suasana kerja yang berfokus pada diskusi-diskusi konstruktif yang menghindari masalah dan mencapai tujuan bersama. *Psychological safety* mengurangi kekhawatiran melakukan kesalahan (Elsayed et al., 2023).

Namun, pada studi lain, *psychological safety* gagal memediasi hubungan antara *workplace friendship*, bahkan tidak berhubungan signifikan dengan *innovative work behavior* (Durrah, 2023). Kesenjangan ini diduga karena perlunya dukungan lain, seperti faktor kontekstual (Cao & Zhang, 2020).

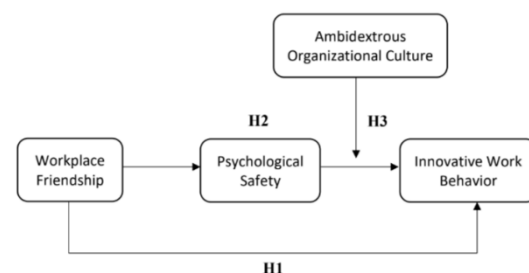
Salah satu faktor kontekstual yang relevan dengan perilaku inovatif adalah budaya organisasi *ambidextrous* (*ambidextrous organizational culture*). Dikonseptualisasikan oleh Wang & Rafiq (2014), budaya tersebut didefinisikan sebagai seperangkat asumsi implisit bersama yang diterima begitu saja, yang dipegang oleh suatu organisasi, terkait dengan kemampuannya untuk berhasil dalam kegiatan eksploitasi dan eksplorasi (Lee et al., 2019). Dalam hal ini, eksploitasi berkaitan dengan efisiensi dan produktivitas dengan menggunakan solusi yang ada atau solusi yang serupa dengan yang sudah ada. Adapun eksplorasi berkaitan dengan mempromosikan pembelajaran melalui penciptaan pengetahuan dan menghasilkan *return* yang berpotensi tinggi tetapi tidak pasti. Jadi, dalam organisasi yang menganut budaya tersebut, pegawai mempersepsikan adanya dukungan untuk keduanya.

Budaya *ambidextrous* tidak hanya memahami pentingnya eksplorasi untuk mendorong perubahan dan mencari peluang baru, tetapi juga memahami signifikansi dari eksploitasi guna memaksimalkan nilai dari sumber daya, sistem, dan keahlian yang ada (Kandoth & Shekhar, 2024). Integrasi keduanya didasarkan pada dua komponen, yaitu keberagaman organisasi (*organizational diversity*) yang mengarahkan individu pada aktivitas eksplorasi dan visi bersama (*shared vision*) yang mengubah keberagaman menjadi gagasan dan tindakan yang dibutuhkan dalam eksploitasi (Liu et al., 2019). Konstruk ini tidak hanya berada pada level organisasi,

tapi bisa juga dioperasionalisasikan pada level tim dan individu (Liu et al., 2019).

Terdapat berbagai faktor organisasi yang menjadi anteseden dari *ambidextrous organizational culture*. Dua yang berkorelasi signifikan di antara faktor-faktor tersebut adalah manajemen dan rutinitas informal (Priyanka et al., 2022). Pada sektor publik, orientasi strategis, manajemen, dan karakteristik individu penting dalam membentuk budaya organisasi yang *ambidextrous* (Priyanka et al., 2022).

Sejauh ini belum ditemukan studi yang membuktikan peran moderasi budaya organisasi *ambidextrous* terhadap keamanan psikologis dan perilaku kerja inovatif. Oleh karena itu, berdasarkan keterkaitan dan kesenjangan yang ada, penelitian ini menelusuri pengaruh dari budaya organisasi *ambidextrous* terhadap hubungan antara persahabatan di tempat kerja, keamanan psikologis, dan perilaku kerja inovatif pada pegawai negeri sipil. Dalam kerangka teori *Social Identity Theory* (SIT) (Tajfel & Turner, 1979 dalam Ashforth & Mael, 1989), individu mendefinisikan konsep dirinya sebagian berdasarkan keanggotaan kelompok yang dinilai paling penting baginya. Dengan mengidentifikasi diri sebagai bagian dari pertemanan, organisasi, pegawai diasumsikan akan lebih tergerak untuk berinovasi.



Gambar 1. Model Penelitian
Sumber Gambar: Diolah sendiri.

METODE PENELITIAN

Penelitian non-eksperimental ini menggunakan desain studi kuantitatif korelasional. Data diperoleh secara *cross-sectional* melalui pengisian kuesioner daring setelah penelitian ini dinyatakan lolos oleh Komite Kaji Etik Fakultas Psikologi Universitas Indonesia melalui surat nomor 169/FPsi.Komite Etik/PDP.04.00/2024. Metode *convenience sampling*, yaitu dengan mencari partisipan yang dapat diakses dan bersedia untuk berpartisipasi (Crano, n.d.), digunakan untuk menjaring 354 pegawai negeri sipil (PNS) berusia 23-62 tahun pada berbagai instansi.

Mengacu pada hasil kalkulasi *software* G*Power dengan tes statistik F tests (*linear multiple regression: fixed model, R² increase; effect size f² sebesar 0,15 (medium); α err prob 0,05; power (1- β) 0,95*), jumlah tersebut telah melebihi target dan dinilai cukup. Partisipan PNS setidaknya memiliki masa kerja dua tahun. Hal ini mengacu pada Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) Nomor 6 Tahun 2024 tentang Pengadaan Pegawai ASN. Demografi partisipan selengkapnya pada Tabel 1.

Tabel 1. Demografi Partisipan

Variabel	Kategori	Jumlah	%
Jenis Kelamin	Laki-laki	142	40.1
	Perempuan	212	59.9
Pendidikan	Diploma	42	11.9
	Sarjana	170	48
	Pascasarjana	142	40.1
Masa Kerja	< 3 tahun	38	10.7
	3-10 tahun	126	35.6
	>10 tahun	190	53.7
Pendapatan	UMR	22	6.2
	>UMR	332	93.8
Jenis Instansi	Pusat	254	71.8
	Daerah	100	28.2
Lokasi Kerja	Sumatera	39	11
	Jawa	228	64.4
	Kalimantan	22	6.2

Bali & Nusa Tenggara	16	4.5
Sulawesi	29	8.2
Kep. Maluku	11	3.1
Papua	9	2.5

Sumber Tabel: Diolah sendiri.

Penelitian ini menggunakan empat alat ukur dengan jumlah keseluruhan 33 item yang memiliki reliabilitas tinggi dengan Cronbach's $\alpha > 0.7$ (Hamed Taherdoost & Lumpur, 2016). Alat ukur *innovative work behavior* oleh Janssen (2000) yang diadaptasi oleh Etikariena & Muluk (2014) berjumlah 9 item unidimensional ($\alpha = 0.954$). Alat ukur *workplace friendship* oleh Nielsen et al. (2000) yang diadaptasi oleh Wyandini et al. (2023) berjumlah 12 item multidimensional ($\alpha = 0.899$). Alat ukur *ambidextrous organizational culture* oleh Wang & Rafiq (2014) yang diadaptasi oleh (Lukitasari & Etikariena, 2024) berjumlah 7 item unidimensional ($\alpha = 0.922$). Terhadap alat ukur *psychological safety* oleh Edmondson (1999) dalam Carmeli et al. (2010) yang berjumlah 5 item unidimensional ($\alpha = 0.792$), peneliti melakukan adaptasi dengan mengikuti prosedur Beaton et al. (2000).

Berdasarkan hasil uji keterbacaan dan *piloting*, peneliti melakukan perbaikan terhadap tiga item yang memiliki nilai CrIT < 0.3. Pada skala *psychological safety*, peneliti mengubah satu item *unfavorable* menjadi *favorable* dan memperbaiki kalimat 1 item lainnya. Selain itu, peneliti juga memperbaiki kalimat satu item pada skala *workplace friendship*. Langkah ini dilakukan untuk meminimalisasi ambiguitas sekaligus mencegah *common method bias* (CMB) (Podsakoff et al., 2012). Hasil Harman's *single factor test* menghasilkan nilai 36.53% (<50%), yang artinya CMB tidak menjadi masalah dalam

penelitian ini (Podsakoff et al., 2012). Demikian dua upaya pencegahan CMB seperti tadi, diikuti dengan *psychological separation*, pengacakan inter-item, dan *response item* yang berbeda pada setiap variabel penelitian ini dinilai efektif.

Dalam menganalisis data, peneliti software Jamovi dan Hayes PROCESS Macro Model 14 (Hayes, 2022.) pada aplikasi IBM SPSS Statistics versi 26. Peneliti menggunakan teknik analisis ini untuk menguji reliabilitas dan efek mediasi *psychological safety* terhadap hubungan

antara *workplace friendship* dan *innovative work behavior*. Efek moderasi *ambidextrous organizational culture* terhadap hubungan tidak langsung *workplace friendship* dengan *innovative work behavior* melalui *psychological safety* (*moderated-mediation*) juga bisa dilihat melalui teknik analisis tersebut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Persepsi partisipan terhadap keempat variable dalam penelitian ini ditunjukkan oleh Tabel 2.

Tabel 2. Statistik Deskriptif (N=354)

Variabel	Min.	Max.	Mean	SD	Kategori (%)	
					Tinggi	Rendah
<i>Innovative Work Behavior</i>	1.0	6.0	3.9	1.1	58.76	41.24
<i>Workplace Friendship</i>	2.0	6.0	4.5	0.6	57.06	42.94
<i>Psychological Safety</i>	1.4	6.0	4.3	0.8	57,34	42.66
<i>Ambidextrous Organizational Culture</i>	1.9	6.0	4.6	0.9	55.08	44.92

Sumber: Diolah sendiri.

Berdasarkan gambaran pada Tabel 2, PNS cenderung moderat dalam mempersepsikan setiap variabel yang berkisar di angka 3.9 sampai 4.6. Jumlah pegawai yang memberikan skor tinggi (> 3) pada keempat variabel mencapai lebih dari 50%. Hal menarik dari hasil tersebut adalah rata-rata skor budaya organisasi *ambidextrous* (Mean = 4.6) yang tertinggi di antara variabel lainnya. Ini menunjukkan bahwa PNS di Indonesia mulai merasakan budaya tersebut pada instansinya.

Budaya organisasi *ambidextrous* di lingkungan pemerintahan salah satunya diwujudkan melalui pembangunan Jaringan Pelayanan Publik Nasional (JIPPNaS) yang telah dikelola bersama oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB), Kementerian Dalam Negeri (Kemdagri), dan Lembaga Administrasi Negara (LAN)

sejak tahun 2023. Melalui JIPPNaS, inovasi di lingkungan pemerintahan dapat dengan mudah disebarluaskan oleh setiap instansi untuk dikembangkan, ditransfer, dan diimplementasikan. Upaya replikasi inovasi semacam ini merupakan contoh aktivitas eksploitasi yang mengoptimalkan nilai dari inovasi-inovasi yang sudah ada. Hal ini sejalan dengan studi (Lambriex-Schmitz et al., 2020) bahwa institusionalisasi inovasi penting bagi keberlanjutan penerapannya.

Di samping itu, dorongan agar PNS terus berinovasi sebagai bentuk eksplorasi secara paralel berjalan melalui apresiasi Anugerah ASN bagi ASN berprestasi dan Top Inovasi Pelayanan Publik kepada 45 lembaga dengan inovasi terbaik dan berdampak nyata setiap tahunnya. Meski begitu, rata-rata skor perilaku kerja inovatif menempati posisi terendah (Mean = 3.9). Nilai tersebut mengindikasikan

tingkat inovasi di level individu PNS berada pada tingkat moderat. Bagaimana hubungan budaya organisasi *ambidextrous* dengan perilaku kerja inovatif,

persahabatan di tempat kerja, keamanan psikologis, dan faktor demografi lebih lanjut dijelaskan oleh hasil uji korelasi pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Uji Korelasi (N=354)

Variabel	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
IWB	-										
WF	0.299**	-									
PS	0.323**	0.655**	-								
AOC	0.316**	0.715**	0.662**	-							
Jns. Kelamin	-0.119*	-0.151**	-0.129*	0.082	-						
Pendidikan	0.095	0.032	0.081	0.022	0.152**	-					
Masa Kerja	0.010	-0.130	0.140**	0.159**	-0.009	0.381**	-				
Pendapatan	-0.007	-0.029	-0.045	0.005	0.091	-0.043	-0.042	-			
Instansi	0.009	-0.040	-0.028	0.003	0.091	0.131*	-0.129*	0.020	-		
Lokasi	-0.014	-0.021	-0.054	-0.042	-0.240**	0.236**	-0.114*	0.008	0.027	-	
Jabatan	0.029	0.049	0.121*	0.043	0.019	0.156**	0.164**	-0.005	0.079	-0.076	-

Note. IWB=Innovative Work Behavior; WF=Workplace Friendship; PS=Psychological Safety; AOC=Ambidextrous Organizational Culture

*, Korelasi signifikan pada level 0.05; **, Korelasi signifikan pada level 0.01

Dari Tabel 3 dapat terlihat bahwa jenis kelamin ($r=-0.119$, $p<0.01$) berhubungan dengan perilaku kerja inovatif, sehingga variabel ini akan dikontrol dalam uji hipotesis berikutnya. Variabel lain yang terbukti berkorelasi dengan perilaku kerja inovatif adalah persahabatan di tempat kerja (Durrah, 2023), keamanan psikologis (Elsayed et al., 2023), dan budaya organisasi *ambidextrous* (Kandoth & Shekhar, 2024). Sejalan dengan studi sebelumnya, hal ini berarti semakin baik pengalaman persahabatan, semakin merasa aman secara psikologis, dan semakin tinggi budaya *ambidextrous* dirasakan oleh PNS di lingkungan kerjanya, maka ia akan semakin menunjukkan perilaku kerja yang inovatif.

Namun, model riset yang hasil analisis hipotesisnya tercantum pada Tabel 4 ini hanya mampu memprediksi 13,97% ($R^2=0.1397$) dari perilaku kerja inovatif setelah mengontrol jenis kelamin. Bahkan, jenis kelamin ($\beta=-0.155$, $p=0.171$) ternyata tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif dalam model ini. Jadi, baik PNS laki-laki maupun perempuan, keduanya memiliki kemungkinan yang sama untuk berinovasi.

Selanjutnya, persahabatan di tempat kerja ($\beta=0.151$, $p=0.258$, $CI=[-0.111, 0.414]$) tidak memiliki hubungan langsung yang signifikan dengan perilaku kerja inovatif sehingga H_1 ditolak.

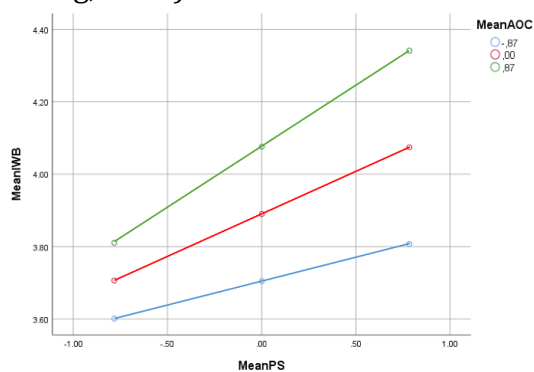
Tabel 4. Hasil Uji Mediasi-Moderasi (N=354)

Hipotesis	β	SE	p	95%CI		Keterangan
				LL	UL	
Hubungan Langsung						
H ₁ : WF -> IWB	0.151	0.133	0.258	-0.111	0.414	Ditolak
Hubungan Tidak Langsung						
H ₂ : WF -> PS -> IWB	0.192	0.085	< 0.05	0.032	0.366	Diterima
H ₃ : WF -> PS*AOC -> IWB	0.120	0.066	0.071	-0.013	0.249	Diterima (kondisional)
Efek kondisional moderasi						
AOC pada level rendah	0.107	0.094	-	-0.073	0.298	Tidak signifikan
AOC pada level tinggi	0.276	0.101	-	0.089	0.481	Signifikan
Indeks mediasi-moderasi	0.098	0.055	-	-0.018	0.1995	Tidak signifikan

Note. IWB=Innovative Work Behavior; WF=Workplace Friendship; PS=Psychological Safety; AOC=Ambidextrous Organizational Culture

Tabel 4 juga menginformasikan bahwa keamanan psikologis ($\beta=0.192$, $CI=[0.032,0.366]$) secara penuh dan signifikan memediasi hubungan tidak langsung antara persahabatan di tempat kerja dan perilaku kerja inovatif. Demikian H_2 pada penelitian ini diterima. Terkait peran pengaruh budaya organisasi *ambidextrous* terhadap hubungan tidak langsung persahabatan di tempat kerja dan perilaku kerja inovatif melalui keamanan psikologis, Tabel 4 menunjukkan efek moderasinya tidak signifikan ($\beta=0.120$, $CI=[-0.013,0.249]$). H_3 dapat diterima pada kondisi tertentu. Semakin tinggi nilai AOC, maka efek hubungan tidak langsung yang dimoderasinya semakin tinggi dan signifikan ($\beta=0.276$, $CI=[0.089,0.481]$). Efek kondisional moderasi ini dapat dilihat pada Gambar 2.

Tidak adanya hubungan langsung antara persahabatan di tempat kerja dengan perilaku kerja inovatif berbeda dari studi-studi terdahulu yang membuktikan sebaliknya (Cao & Zhang, 2020). Pada konteks di Indonesia, relasi pertemanan saja tidak secara otomatis akan mendorong perilaku inovatif para pegawai negeri sipil. Tak bisa dipungkiri, persahabatan di lingkungan kerja dapat memunculkan kelompok-kelompok kecil (*clique*) yang perlu dibina agar tidak kontraproduktif (Cao & Zhang, 2020).



Gambar 2. Efek Kondisional
Sumber Gambar: Process Macro.

Dari sudut pandang *social identity theory* (SIT), individu cenderung mengklasifikasikan dirinya dan orang lain ke dalam berbagai kategori sosial (Tajfel & Turner, 1985 dalam Ashforth & Mael, 1989). Identitas sosial ini bisa berasal dari kelompok kerja, unit/serikat pekerja, kelompok pertemanan, dsb. Ketika bergabung ke dalam suatu organisasi, individu akan melakukan identifikasi lingkungan, membangun identitas diri dan sosial atas siapa dirinya, bagian dari kelompok apa yang lingkungan harapkan terhadapnya melalui suatu interaksi simbolis (Ashforth & Mael, 1989).

Hubungan interpersonal pegawai dengan rekan kerja memungkinkan adanya pertukaran informasi, yang membantu individu untuk menyelesaikan ambiguitas dalam berorganisasi. Hubungan ini tidak serta merta mengarahkan individu pada perilaku produktif yang diharapkan oleh organisasi. Ada kalanya, persahabatan di tempat kerja menimbulkan konflik peran, dalam hal ini peran sebagai pegawai dan sahabat. Risiko dari konflik tersebut bisa berupa ketidaksopanan (*incivility*) terhadap rekan kerja lainnya (Fasbender et al., 2023) hingga berkurangnya loyalitas dan produktivitas (Pillemer & Rothbard, 2018). Oleh karena itu, penelitian ini memperjelas kemungkinan tersebut bahwa persahabatan di lingkungan organisasi tidak cukup mendorong aktivitas produktif, seperti perilaku kerja inovatif.

Agar relasi persahabatan bermuara pada perilaku kerja inovatif, pegawai perlu mempersepsikan rasa aman secara psikologis terlebih dahulu. Hasil penelitian ini mendukung studi sebelumnya yang membuktikan peran mediator ini (Cao & Zhang, 2020; Elsayed et al., 2023). Pegawai

yang menjalin hubungan persahabatan di tempat kerja biasanya memiliki jaringan interpersonal yang lebih kuat sehingga memungkinkan memperoleh dukungan dari teman dan timbul *sense-of-belonging* (He et al., 2022)

Dalam *social identity theory* (SIT), hubungan yang lekat dengan sahabat membuat individu untuk lebih terbuka dalam menyampaikan aspirasi atau permasalahan dalam organisasi tanpa khawatir akan risiko diskriminasi. Keamanan psikologis memengaruhi kesediaan untuk saling berbagi informasi dan sumber daya, serta rasa tanggung jawab bersama terhadap keputusan kelompok (Mogård et al., 2023). Lahirnya perasaan kolektif tersebut mempercepat integrasi perilaku (*behavioral integration*), yang dalam Mogård et al. (2023) istilah ini diperkenalkan oleh Hambrick (1994) sebagai suatu tingkatan di mana kelompok terlibat dalam interaksi mutual dan kolektif. Keamanan dan jaminan yang diberikan oleh lingkungan kerja mengurangi keinginan pegawai untuk mempertahankan diri pada status quo sehingga tergerak untuk bereksperimen dengan cara-cara baru (Zhang et al., 2023). Oleh karena itu, semakin merasa aman, pegawai akan lebih berani berinovasi.

Budaya organisasi *ambidextrous* pada level rendah tidak signifikan dalam memperkuat hubungan tidak langsung persahabatan di tempat kerja dan keamanan psikologis terhadap perilaku kerja inovatif. Pengaruh tersebut hanya akan muncul ketika budaya tersebut betul-betul dirasakan oleh para pegawai, di mana saat ini budaya tersebut baru mencapai level sedang.

Social identity theory (SIT) menyebut bahwa pengkategorian diri sebagai anggota organisasi belum tentu diikuti dengan penerimaan dan pemahaman atas nilai-nilai, sikap, strategi, sistem otoritas yang berlaku di dalamnya (Ashforth & Mael, 1989). Schein & Schein (2017) menjelaskan hal ini berkaitan dengan konsensus, di mana ketika informasi sudah sampai pada tempat yang tepat, dipahami dan ditindaklanjuti, masalahnya tetap perlu ada kesepakatan mengenai tindakan apa yang harus diambil. Pada organisasi yang kental dengan hierarki seperti instansi pemerintahan (Rachmawati et al., 2024), bisa jadi kehadiran sosok pemimpin dibutuhkan dalam hubungan ini sebagai pihak yang memperkuat implementasi budaya *ambidextrous* dalam hubungan ini. Pemimpin yang juga *ambidextrous*, membantu pegawai menghadapi konteks pekerjaan mereka yang tidak pasti (Bernards, 2024). Peran tersebut akan diinternalisasi sebagai dukungan tambahan bagi pegawai yang barangkali masih kebingungan dengan dualitas eksploitasi dan eksplorasi. Arahan dan legitimasi pimpinan akan meyakinkan pegawai untuk mengambil langkah dalam berinovasi.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan disimpulkan bahwa tidak ada hubungan langsung yang signifikan antara persahabatan di tempat kerja dengan perilaku kerja inovatif. Hal itu menginformasikan bahwa relasi persahabatan saja tidak cukup untuk membuat pegawai berinovasi. Tidak signifikkannya hubungan langsung tersebut menjadikan keamanan psikologis sebagai variabel yang secara penuh memediasi

hubungan ini. Persepsi atas keamanan psikologis pegawai menghubungkan persahabatan di tempat kerja dengan perilaku kerja inovatif. Artinya, semakin merasa aman dari risiko interpersonal, pegawai akan semakin terdorong untuk mengambil peran dan mencoba hal-hal baru. Adapun peran budaya organisasi *ambidextrous* sebagai moderator hanya signifikan pada level tinggi, sedangkan pada level rendah dan sedang seperti saat ini pengaruh tersebut masih belum signifikan.

Sejalan dengan *social identity theory*, individu akan mengklasifikasikan dirinya dan orang lain ke dalam berbagai kategori sosial, seperti keanggotaan organisasi, afiliasi agama, gender, dan kelompok usia (Tajfel & Turner, 1985 dalam Ashforth & Mael, 1989). Proses identifikasi sosial dalam hubungan pertemanan yang diwarnai interaksi mutual akan membantu individu untuk memahami organisasi dan merasa aman secara psikologis. Budaya organisasi *ambidextrous* yang sejalan dengan spirit ini akan meningkatkan probabilitas munculnya perilaku kerja inovatif dari interaksi sosial.

Secara teoritis, penelitian ini memberikan bukti empiris mengenai faktor-faktor pemicu perilaku kerja inovatif pada konteks PNS di Indonesia. Hasil penelitian ini tidak mengonfirmasi hasil studi sebelumnya (Cao & Zhang, 2020; Durrah, 2023) yang menunjukkan pengaruh langsung persahabatan di tempat kerja terhadap perilaku kerja inovatif. Namun, penelitian ini menguatkan kedudukan keamanan psikologis sebagai penghubung persahabatan di tempat kerja dan perilaku kerja inovatif seperti pada

penelitian sebelumnya (Cao & Zhang, 2020; Elsayed et al., 2023).

Kebaruan yang ditawarkan penelitian ini adalah menunjukkan hasil interaksi budaya organisasi *ambidextrous* dan keamanan psikologis dalam hubungan tidak langsung antara persahabatan di tempat kerja dan perilaku kerja inovatif yang ternyata hanya signifikan pada tingkat budaya yang tinggi, serta bagaimana mekanisme perilaku kerja inovatif PNS dijelaskan dari perspektif pembentukan identitas sosial melalui *social identity theory*.

Secara praktis, hasil penelitian ini dapat membantu perancangan kebijakan terkait inovasi di lingkungan pemerintahan agar lebih efektif. Pada program JIPPNaS, misalnya, agar budaya *ambidextrous* dapat lebih dihayati oleh seluruh PNS, dorongan untuk berinovasi secara bersamaan harus bisa membangkitkan kepemilikan dan kesadaran kolektif bahwa inovasi adalah tanggung jawab seluruh PNS untuk pelayanan publik yang lebih baik di Indonesia. Ruang interaksi dan kesempatan kerja sama antar PNS lintas instansi dalam membangun cara kerja/solusi baru juga perlu dibuka. Keamanan psikologis perlu menjadi prioritas dengan memitigasi risiko interpersonal di lingkungan kerja. Ke depan, penghargaan dapat diberikan tidak hanya untuk inovasi yang sifatnya baru saja, tetapi juga bagi inovasi yang paling banyak direplikasi, yang terus dimutakhirkan, atau yang tingkat interoperabilitasnya tinggi. Dengan begitu, budaya *ambidextrous* diharapkan dapat juga meminimalisasi permasalahan-permasalahan yang bersifat ego-sektoral.

Keterbatasan penelitian ini terdapat pada demografi partisipan yang didominasi oleh PNS di tingkat pusat dan di Pulau Jawa. Penelitian selanjutnya dapat menjangkau PNS secara lebih luas dan ukuran sampel yang lebih besar. Untuk mengurangi risiko bias, pengambilan data dapat dilakukan secara berjeda (*time-lagged*) atau longitudinal. Di samping itu, daya prediksi model yang lemah pada penelitian ini mengisyaratkan kemungkinan adanya variabel kontekstual/individual lain yang berperan dalam hubungan ini. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mereplikasi model ini dengan tambahan faktor kontekstual atau individual lain sebagai moderator atau menguji model pada sektor yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- AlMunthiri, O., Bani-Melhem, S., Mohd-Shamsudin, F., & Raziq, M. M. (2024). Fostering innovative behaviours of public sector employees: the potency of innovation-based HR practices, risk propensity and error tolerance. *International Journal of Public Sector Management*, 37(2), 159–182. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-08-2023-0242>
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. In *Source: The Academy of Management Review* (Vol. 14, Issue 1). <https://about.jstor.org/terms>
- Beaton, D. E., Bombardier, C., Guillemin, F., & Ferraz, M. B. (2000). Guidelines for the Process of Cross-Cultural Adaptation of Self-Report Measures. In *SPINE* (Vol. 25, Issue 24).
- Bernards, B. (2024). Cognitive Uncertainty and Employees' Daily Innovative Work Behavior: The Moderating Role of Ambidextrous Leadership. *Review of Public Personnel Administration*. <https://doi.org/10.1177/0734371X241233759>
- BPS-Statistics Indonesia. (2024). Keadaan Pekerja di Indonesia Februari 2024. Katalog: 2303006, ISSN 1979-7702. Badan Pusat Statistik.
- Cao, F., & Zhang, H. (2020). Workplace friendship, psychological safety and innovative behavior in China: A moderated-mediation model. *Chinese Management Studies*, 14(3), 661–676. <https://doi.org/10.1108/CMS-09-2019-0334>
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250–260. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
- Crano, W. D. (2024). *PRINCIPLES AND METHODS OF SOCIAL RESEARCH*.
- Durrah, O. (2023). Do we need friendship in the workplace? The effect on innovative behavior and mediating role of psychological safety. *Current Psychology*, 42(32), 28597–28610. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03949-4>
- Edmondson, A. (1999). *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*.
- Elsayed, A. M., Zhao, B., Goda, A. E. mohsen, & Elsetouhi, A. M. (2023). The role of error risk taking and perceived organizational innovation climate in the relationship between perceived psychological safety and innovative work behavior: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1042911>
- Etikariena, A., & Muluk, H. (2014). Correlation between Organizational Memory and Innovative Work Behavior. *Makara Human Behavior Studies in Asia*, 18(2), 77. <https://doi.org/10.7454/mssh.v18i2.3463>
- Fasbender, U., Burmeister, A., & Wang, M. (2023). Managing the risks and side effects of workplace friendships: The moderating role of workplace friendship self-efficacy. *Journal of Vocational Behavior*, 143. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103875>
- Gallup. (2018). How Having a Best Friend at Work Transforms the Workplace. <https://www.gallup.com/cliftonstrengths/en/249605/having-best-friend-work-transforms-workplace.aspx>
- Hamed Taherdoost, A., & Lumpur, K. (2016). Validity and Reliability of the Research Instrument; How to Test the Validation of a Questionnaire/Survey in a Research. In *International Journal of Academic Research in Management (IJARM)* (Vol. 5, Issue 3). <https://ssrn.com/abstract=3205040>
- He, P., Wang, J., Zhou, H., Zhang, C., Liu, Q., & Xie, X. (2022). Workplace friendship, employee well-being and knowledge hiding: The moderating role of the perception of Chaxu climate. *Frontiers in Psychology*, 13.

- <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1036579>
- Hayes, Andrew F. (2022). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis*.
- Humas MenpanRB. (2023). Situs JIPPnas kini telah resmi dikelola bersama tiga instansi. Diakses di <https://menpan.go.id/site/berita-terkini/situs-jippnas-kini-telah-resmi-dikelola-bersama-tiga-instansi> / tanggal 16 November 2024
- Iswahyudi, D., & Etikariena, A. (2024). Unleashing Leaders' Innovative Work Behavior in Energy Company: The Role of Business Acumen and Innovative Self-Efficacy. *Japanese Psychological Research*. <https://doi.org/10.1111/jpr.12564>
- 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>
- Kandoth, S., & Shekhar, S. K. (2024). Employees' intrinsic motivation in mediating the relationship between perceived ambidextrous organizational culture and innovative behaviour in the Indian IT sector. *Learning Organization*. <https://doi.org/10.1108/TLO-03-2024-0089>
- Lambriex-Schmitz, P., Van der Klink, M. R., Beausaert, S., Bijker, M., & Segers, M. (2020). Towards successful innovations in education: Development and validation of a multi-dimensional Innovative Work Behaviour Instrument. *Vocations and Learning*, 13(2), 313–340. <https://doi.org/10.1007/s12186-020-09242-4>
- Lee, J. Y., Seo, Y., Jeung, W., & Kim, J. H. (2019). How ambidextrous organizational culture affects job performance: A multilevel study of the mediating effect of psychological capital. *Journal of Management and Organization*, 25(6), 860–875. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.38>
- 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. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02192>
- Lukitasari, D., & Etikariena, A. (n.d.). Transformational Leadership and Innovative Work Behavior: The Mediation-Moderation Model of Ambidextrous Culture. *Juli*, 29, 247–262. <https://doi.org/10.20885/psikologika.vol29.iss2.art5>
- Mogård, E. V., Rørstad, O. B., & Bang, H. (2023). The Relationship between Psychological Safety and Management Team Effectiveness: The Mediating Role of Behavioral Integration. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(1). <https://doi.org/10.3390/ijerph20010406>
- Narsa, N. P. D. R. H. (2018). Inovasi Pelayanan: Telaah Literatur Perbandingan Sektor Privat dan Sektor Publik. *Berkala Akuntansi Dan Keuangan Indonesia*, 3(2), 46. <https://doi.org/10.20473/baki.v3i2.9871>
- Nielsen, I. K., Jex, S. M., & Adams, G. A. (2000). Development and validation of scores on a two-dimensional workplace friendship scale. *Educational and Psychological Measurement*, 60(4), 628–643. <https://doi.org/10.1177/00131640021970655>
- Pillemer, J., & Rothbard, N. P. (2018). *Friends Without Benefits: Understanding the Dark Sides of Workplace Friendship* *Journal: Academy of Management Review* *Friends Without Benefits: Understanding the Dark Sides of Workplace Friendship*.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. In *Annual Review of Psychology* (Vol. 63, pp. 539–569). <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Priyanka, Jain, M., & Dhir, S. (2022). Antecedents of organization ambidexterity: A comparative study of public and private sector organizations. *Technology in Society*, 70. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.102046>
- Rachmawati, T. S., Sukmawati, A., & Nurhayati, P. (n.d.). Employee Readiness in Implementing the Core Values of the Indonesian Government Organization “BerAKHLAK.” In *JDM (Jurnal Dinamika Manajemen)* (Vol. 15, Issue 1). <http://jdm.unnes.ac.id>
- Riaz, M., Safdar, U., Qasim, M., & Akhtar, N. (2023). An augmentation for innovation: psycho-Tech innovative work behavior model through an intellectual risk-taking pathway. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 36(3). <https://doi.org/10.1080/1331677X.2023.2256830>
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational culture and leadership*. John Wiley and Sons, Inc.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.

- Wang, C. L., & Rafiq, M. (2014). Ambidextrous organizational culture, contextual ambidexterity and new product innovation: A comparative study of UK and Chinese high-tech firms. *British Journal of Management*, 25(1), 58–76.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00832.x>
- Wyandini, D. Z., Kokasih, H. M. E., & Faridah, I. (2023). Does Workplace Friendship Contribute Toward Work Engagement among Employee of West Java's Industrial Area? *Indonesian Psychological Research*, 5(1).
<https://doi.org/10.29080/ipr.v5i1.879>
- Xu, Z., & Suntrayuth, S. (2022). Innovative work behavior in high-tech enterprises: Chain intermediary effect of psychological safety and knowledge sharing. *Frontiers in Psychology*, 13.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1017121>
- Yánez Morales, V. P., Pan, A., & Ali, U. (2020). How helping behaviours at work stimulate innovation in the organization: evidence from a moderated-mediation model. *Innovation: Organization and Management*, 22(1), 71–90.
<https://doi.org/10.1080/14479338.2019.1632712>
- Zhang, W., Zeng, X., Liang, H., Xue, Y., & Cao, X. (2023). Understanding How Organizational Culture Affects Innovation Performance: A Management Context Perspective. *Sustainability (Switzerland)*, 15(8).
<https://doi.org/10.3390/su15086644>