

**LAPORAN AKHIR  
PENELITIAN INTERNAL**



**INDIVIDUAL AMBIDEXTERITY DAN PSYCHOLOGICAL  
EMPOWERING LEADERSHIP UNTUK MENINGKATKAN KINERJA  
INDIVIDU**

**Tahun ke-1 dari rencana 1 tahun**

**Tim Pelaksana:**

<b>Ketua :</b>	<b>Olivia Fachrunnisa, M.Si.,Ph.D</b>	<b>(NIDN: 0618067501)</b>
<b>Anggota 1 :</b>	<b>Nurhidayati, M.Si.,Ph.D</b>	<b>(NIDN: 0630057201)</b>
<b>Anggota 2 :</b>	<b>Dr. Ardian Adhiatma, S.E., M.Si.</b>	<b>(NIDN: 0626027201)</b>
<b>Anggota 3 :</b>	<b>Ken Sudarti</b>	<b>(NIDN: 0608036701)</b>

**UNIVERSITAS ISLAM SULTANAGUNG  
SEMARANG  
MARET 2019**

**HALAMAN PENGESAHAN  
LAPORAN PENELITIAN**

**Judul** : INDIVIDUAL AMBIDEXTERITY DAN PSYCHOLOGICAL EMPOWERING LEADERSHIP UNTUK MENINGKATKAN KINERJA INDIVIDU

**Pelaksana** :

Nama Lengkap : Olivia Fachrunnisa, M.Si.,Ph.D

NIK / NIDN : 210499044/0618067501

Jabatan Fungsional : Lektor

Program Studi : MSDM

Nomor HP : 081328160630

Alamat surel (*e-mail*) : olivia.fachrunnisa@unissula.ac.id

**Anggota** :

Nama Dosen : 1. Olivia Fachrunnisa, M.Si.,Ph.D (NIK/NIDN:210499044/0618067501)  
(NIK/NIDN) : 2. Nurhidayati, M.Si.,Ph.D (NIK/NIDN:210499043/0630057201)  
3. Dr. Ardian Adhiatma, S.E., M.Si.(NIK/NIDN: 210499042/0626027201)  
4. Ken Sudarti, SE., MSi. (NIK/NIDN: 210491023/0608036701)

Anggota non Dosen : .....(Asal Instansi)

Tahun pelaksanaan : 2019


Jumlah dana : Rp. 6.000.000,00


Mengetahui,  
Dekan Fakultas,

Semarang, 25-03-2019  
Ketua,

  
Olivia Fachrunnisa, M.Si., Ph.D  
NIK. 0618067501

  
Olivia Fachrunnisa, M.Si., Ph.D  
NIK. 0618067501

Menyetujui,  
Kepala LPPM  
  
Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si.  
NIK/ 210493032



\*Disesuaikan dengan nama lembaga penelitian dan atau pengabdian kepada masyarakat di PT

## RINGKASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan konsep individual dexterity dalam meningkatkan kinerja individu di era digital. Ambidexterity adalah keselarasan dan kemampuan beradaptasi dengan mengembangkan istilah kontekstual. Secara kontekstual adalah kapasitas tingkah laku untuk secara simultan menunjukkan keselarasan dan kemampuan beradaptasi di seluruh unit bisnis. Ketika tingkat kontekstual telah tercapai, setiap individu dalam satu unit dapat memberikan nilai di area fungsionalnya sendiri, namun pada saat yang sama setiap individu waspada terhadap perubahan dalam lingkungan tugas, dan bertindak sesuai dengan keadaan. Data telah dikumpulkan dari para pelaku industri kreatif yang dalam kesehariannya menggunakan alat komunikasi berbasis teknologi informasi untuk menyelesaikan pekerjaannya. Sejumlah 150 responden yang bekerja pada industri kreatif dan menggunakan alat komunikasi berbasis teknologi informasi untuk menyelesaikan pekerjaan sehari-hari, dilibatkan sebagai responden dalam penelitian ini. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dan dianalisis menggunakan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa individual dexterity mampu memprediksi kinerja individu yang bekerja di lingkungan digital. Selain itu, kepemimpinan pemberdayaan psikologis dan kesiapan individu untuk berubah memainkan peran sebagai stimulant yang signifikan terhadap pembentukan individual dexterity yang kemudian dapat meningkatkan kinerja individu.

**Keywords:** Individual dexterity, Psychological empowering leadership, kinerja individu, kesiapan individu untuk berubah

## **PRAKATA**

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Puji Syukur kami panjatkan kehadiran Allah SWT yang atas karunianya maka kami dapat menyelesaikan kegiatan penelitian selama satu tahun. Penelitian ini merupakan penelitian internal perguruan tinggi Universitas Islam Sultan Agung.

Kami menghaturkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu terlaksananya penelitian ini dengan baik, diantaranya adalah:

1. Rektor Universitas Islam Sultan Agung Semarang
2. Dekan Fakultas Ekonomi Unissula Semarang
3. Kepala LPPM Unissula beserta jajarannya
4. Rekan rekan peneliti di lingkungan Unissula
5. Responden para pengembang aplikasi perangkat lunak di Jawa Tengah.

Hasil penelitian ini memberikan sebuah masukan yang cukup penting bagi peningkatan kinerja individu di era digital. Perkembangan teknologi informasi berpengaruh pada semakin mudahnya organisasi melakukan kegiatan usaha untuk dapat meningkatkan kinerja. Aspek internal-eksternal karyawan meliputi pertukaran pemimpin, departemen, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan budaya organisasi. Aspek metode kerja meliputi teknologi, proses kerja, alur kerja dan desain pekerjaan (Kraiger & Ford, 2006). Perkembangan teknologi informasi menuntut individu mempunyai kemampuan baik soft skill maupun hardskill guna mencapai kinerja yang optimal. Pada diskusi saat ini mengenai keharusan menggunakan perangkat IT dan pemanfaatan penggunaan media sosial secara efektif melalui pengembangan dan penggunaan IT.

Publikasi Ilmiah sebagai luaran penelitian ini juga cukup di akui di forum internasional. Akhir kata, tidak ada sebuah karya yang sempurna, sehingga masukan dan saran dari berbagai pihak akan menjadi sesuatu yang berharga bagi peningkatan kualitas kegiatan penelitian mendatang.

Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Semarang, Maret 2019

Ketua Peneliti

Olivia Fachrunnisa, M.Si., Ph.D

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMBUL</b> .....	<b>1</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>2</b>
<b>RINGKASAN</b> .....	<b>3</b>
<b>PRAKATA</b> .....	<b>4</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>5</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>6</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>6</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>6</b>
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b> .....	<b>7</b>
1.1 Latar Belakang.....	7
1.2 Rumusan Masalah.....	10
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>10</b>
2.1. Tinjauan Pustaka .....	10
2.1.1. Psychological Empowering Leadership dan Kesiapan Individu untuk Berubah ....	10
2.1.2. Kesiapan Individu untuk Berubah.....	13
2.1.3. IT Contextual Ambidexterity.....	14
2.1.4. Kinerja Individu .....	15
<b>BAB 3. TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN</b> .....	<b>17</b>
3.1 Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	17
<b>BAB 4. METODE PENELITIAN</b> .....	<b>17</b>
4.1. Jenis penelitian .....	17
4.2. Populasi dan Sampel .....	17
4.3. Variabel dan Indikator.....	18
4.4. Teknik Analisa Data .....	19
<b>BAB 5. HASIL DAN LUARAN YANG DICAPAI</b> .....	<b>20</b>
5.1 Hasil Penelitian.....	20
5.2 Luaran Yang Dicapai .....	30
<b>BAB 6. RENCANA TAHAPAN BERIKUTNYA</b> .....	<b>30</b>
<b>BAB 7. KESIMPULAN DAN SARAN</b> .....	<b>31</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>32</b>
<b>LAMPIRAN (bukti luaran yang didapatkan)</b> .....	<b>36</b>

## **DAFTAR TABEL**

Tabel 1 Demografi responden.....	20
Tabel 2. Measurement Evaluation Model .....	23
Tabel 3. Fornell-Larcker Criterion.....	23
Tabel 4. Coefficient of Determination (R-square) .....	24
Tabel 5. Quality of structural equation.....	25
Tabel 6. Structural testing models.....	27

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 1. Model Penelitian .....	16
Gambar 2 Estimasi Model .....	22
Gambar 3. Evaluasi Model .....	24
Gambar 4. Predictive Relevance (Q-square) .....	25
Gambar 5. Structural Model.....	26
Gambar 6. Research models (standardized solution) .....	27

## **DAFTAR LAMPIRAN**

## **BAB 1. PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Salah satu perubahan yang harus dihadapi adalah adanya kemajuan teknologi yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Sumber daya yang dimiliki perusahaan seperti modal, metode dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimum.

Generasi digital adalah mereka yang tumbuh dalam kemudahan akses informasi digital dan teknologi informasi, bahkan teknologi informasi sudah dijadikan sebagai salah satu kebutuhan primer. Menurut (Prensky, 2001) terdapat dua keterkaitan manusia terhadap teknologi yaitu digital native dan digital immigrant. Digital Native merupakan gambaran seseorang (terutama anak hingga remaja) yang sejak kelahirannya telah terpapar gencarnya perkembangan teknologi, seperti perkembangan komputer, internet, animasi dan sebagainya yang terkait dengan teknologi. Sedangkan Digital Immigrant merupakan gambaran seseorang (terutama yang telah berumur) yang selama masa kehidupan anak hingga remaja berlangsung sebelum berkembangnya komputer. Digital native dan digital immigrant dapat memiliki kompetensi kefasihan digital yang perlu dimanfaatkan untuk memanipulasi data, secara kreatif mewakili informasi, memecahkan masalah, dan merancang produk baru dan cara kerja (Colbert & Yee, 2016).

Kefasihan digital ini diharapkan berimbas pada kemampuan para karyawan yaitu mampu bersaing dan berkolaborasi dengan tenaga kerja digital. Angkatan kerja digital telah mengembangkan banyak kompetensi dalam perjalanan interaksi mereka dengan teknologi yang dapat dimanfaatkan di tempat kerja. Mereka mungkin akan merasa nyaman dengan instruksi berbasis teknologi (Kraiger & Ford, 2006), memberi organisasi solusi berbiaya rendah dan dapat direplikasi untuk membantu karyawan mengembangkan keterampilan yang mereka butuhkan. Selain membawa tingkat kefasihan digital yang tinggi ke tempat kerja, tenaga kerja digital dapat merespon dengan baik strategi motivasi yang serupa dengan yang digunakan di dunia maya.

Perubahan cepat dilingkungan eksternal organisasi seperti teknologi baru dan meningkatnya jumlah pesaing dalam dunia ekonomi, menyebabkan siklus hidup produk yang pendek dan meningkatnya ketegangan antara eksplorasi dan eksploitasi (Malhotra & Hinings, 2015). Karena perubahan yang cepat dilingkungan eksternal, organisasi menghadapi kesulitan dengan kelangsungan hidup jangka panjang. (Solís-Molina, Hernández-Espallardo, & Rodríguez-Orejuela, 2018) mengusulkan agar organisasi memerlukan ambidexterity.

Banyak penelitian mengenai ambidexterity organisasi yang menunjukkan bahwa organisasi yang berhasil menciptakan keseimbangan antara eksplorasi dan eksploitasi berperforma lebih baik dalam jangka pendek dan panjang. Organisasi yang berhasil menggabungkan kedua aktivitas dengan sukses di sebut “Organisasi ambidextrous” (Benschop, Leenders, Doorewaard, & Brink, 2013). Pada kenyataannya menggabungkan kedua kegiatan tersebut berakibat banyaknya organisasi menghadapi perjuangan dengan menciptakan organisasi ambidex (Reyt & Wiesenfeld, 2015). Alasan keduanya bersaing untuk mendapatkan sumber daya yang langka. Jadi terkadang orang perlu membuat pilihan antara keduanya. Namun (Patel, Messersmith, & Lepak, 2013) telah menunjukkan bahwa ambidexterity tidak hanya dicapai pada tingkat organisasi tetapi juga pada tingkat individu yaitu tingkat manajerial. Faktor-faktor yang mempengaruhi ambidexterity pada tingkat individu memberikan pandangan dan metode baru bagaimana membangun ambidexterity kedalam organisasi. Dengan cara ini diharapkan dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan teknologi serta akan lebih berhasil dalam jangka pendek dan panjang. Organisasi ambidex merupakan konsep yang diterapkan di level organisasi.

Ambidexterity merupakan kemampuan organisasi untuk melakukan pekerjaan dua hal sekaligus (O’Reilly & Tushman, 2013). (Junni, Sarala, Taras, & Tarba, 2013) menjelaskan bahwa gabungan kedua komponen akan menghasilkan kinerja yang lebih baik disbanding dengan kinerja yang menggunakan satu komponen saja. Organizational ambidexterity adalah kemampuan suatu organisasi untuk secara bersamaan mengejar inovasi eksplorasi dan eksploitasi (O’Reilly & Tushman, 2013). Organizational ambidexterity adalah kemampuan suatu organisasi untuk secara bersamaan mengejar inovasi eksplorasi dan eksploitasi (O’Reilly & Tushman, 2013). Organisasi yang berhasil menggabungkan kedua aktivitas dengan sukses disebut “ambidextrous organizational” (Doorewaard, 2013). Kegiatan eksploitasi terkait dengan aspek seperti meningkatkan efisiensi, implementasi, dan eksekusi, sedangkan kegiatan eksplorasi ditujukan untuk mengubah model yang ada, eksperimen dan secara radikal mempengaruhi rutinitas organisasi (March, 1991). Penelitian (Chao, Kavadias, & Gaimon, 2009) (An, Qiang, Wen, Jiang, & Xia, 2018) menyatakan Fusi sinergis eksplorasi dan eksploitasi dalam unit melepaskan potensi yang tidak terpakai dari keduanya, sehingga pencapaian ambidexterity pada unit meningkatkan kinerja berikutnya.

Ambidexterity adalah keselarasan dan kemampuan beradaptasi dengan mengembangkan istilah kontekstual. Secara kontekstual ambidexterity adalah kapasitas tingkah laku untuk secara simultan menunjukkan keselarasan dan kemampuan beradaptasi di seluruh unit bisnis. Ketika tingkat kontekstual kontekstual telah tercapai, setiap individu dalam satu unit dapat



memberikan nilai di area fungsionalnya sendiri, namun pada saat yang sama setiap individu waspada terhadap perubahan dalam lingkungan tugas, dan bertindak sesuai dengan keadaan. Perkembangan teknologi informasi akan mempermudah organisasi melakukan aktivitas yang dapat meningkatkan kinerja. Sasaran perubahan organisasi menempatkan elemen manusia pada elemen central, jauh dari faktor metode, sosial, organisasi dan tujuan. Namun ada dua aspek penting untuk meningkatkan kinerja karyawan, seperti aspek internal-eksternal karyawan dan metode kerja (Jansen, Simsek, & Cao, 2012). Aspek internal-eksternal karyawan meliputi pertukaran pemimpin, departemen, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan budaya organisasi. Aspek metode kerja meliputi teknologi, proses kerja, alur kerja dan desain pekerjaan (Kraiger & Ford, 2006). Perkembangan teknologi informasi menuntut individu mempunyai kemampuan baik soft skill maupun hardskill guna mencapai kinerja yang optimal. Pada diskusi saat ini mengenai keharusan menggunakan perangkat IT dan pemanfaatan penggunaan media sosial secara efektif melalui pengembangan dan penggunaan IT.

Ambidexterity secara signifikan berpengaruh terhadap performance (Jansen, 2012). Ambidexterity sebagai fenomena yang menyeluruh di tingkat organisasi, karakteristik individu dan konteks kerja individu mendorong serta membentuk hubungan antara perilaku ambidextrous dan kinerja (Smith & Tushman, 2005). Kegiatan eksplorasi dan eksploitasi perlu diintegrasikan pada tingkat hirarkis yang lebih rendah dalam organisasi, dan dengan demikian, manajer tingkat bawah seharusnya bertindak secara ambidextrous untuk meningkatkan kinerja (Birkinshaw & Gibson, 2004). Kontinuitas organizational ambidexterity dapat dicapai melalui salah satu pendekatan yaitu bottom-up atau lebih dikenal sebagai ambidexterity kontekstual, yang terdiri dari proses aktivitas yang menstimulasi anggota organisasi secara individu untuk mengambil keputusan, secara creative dan inovatif dalam bidang pekerjaan sehari-hari (Chang, Yang, Martin, Chi, & Tsai-Lin, 2016). Sehingga individual dexterity berpengaruh terhadap kinerja individu.

Contextual ambidex akan menguat jika pemimpin menunjukkan kepemimpinan pemberdayaan psikologis yang tinggi dan individu memiliki kesiapan untuk berubah terkait dengan revousi IT. Di harapkan akan meningkatkan kinerja individu. Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan konsep individual dexterity dalam meningkatkan kinerja individu di era digital.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka masalah dalam penelitian ini dapat di rumuskan “Bagaimana mengembangkan konsep individual dexterity melalui psychological empowering leadership untuk meningkatkan kinerja individu para pengembang aplikasi perangkat lunak di Jawa tengah?”

## **BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1. Tinjauan Pustaka**

#### **2.1.1. Psychological Empowering Leadership dan Kesiapan Individu untuk Berubah**

Psychological empowering leadership merupakan proses pelaksanaan kondisi yang memungkinkan berbagi kekuasaan dengan karyawan dengan cara menggambarkan secara signifikan pekerjaan karyawan, menyediakan otonomi pengambilan keputusan yang lebih besar, mengekspresikan kepercayaan diri dalam hal kemampuan karyawan dan hambatan dalam kinerja (Zhang & Bartol, 2010). Psychological empowering dikonseptualkan sebagai keadaan psikologis atau seperangkat kognisi. (Firth, Chen, Kirkman, & Kim, 2014) mendefinisikan pemberdayaan psikologis sebagai proses peningkatan perasaan keberhasilan diri pada karyawan melalui identifikasi kondisi yang menumbuhkan ketidakberdayaan dan melalui memindahannya dengan teknik informal yang memberikan informasi keberhasilan. (Thomas & Velthouse, 1990) mendefinisikan Psychological empowering leadership adalah keadaan psikologis yang termanifestasi dalam empat kognisi yaitu makna, kompetensi, menentukan nasib sendiri dan dampaknya. Secara khusus artinya menyangkut suatu perasaan merasa bahwa pekerjaan seseorang itu penting secara pribadi. Bersama keempat pemikiran ini mengungkapkan seseorang berorientasi dimana individu menginginkan dan merasa mampu membentuk peran dilingkungan kerjanya (Margaryan, Littlejohn, & Vojt, 2011). Pentingnya pekerjaan dan ini mencerminkan rasa hubungan pribadi dengan pekerjaan (Zhang & Bartol, 2010). Tingkat makna yang tinggi, menurut (Thomas & Velthouse, 1990), menghasilkan peningkatan komitmen, keterlibatan dan konsentrasi. Kompetensi mengacu pada rasa percaya diri atau kepercayaan oleh individu bahwa mereka memiliki keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan mereka (Rogiest, Segers, & Witteloostuijn, 2018; Zhang & Bartol, 2010) . Tingkat kompetensi yang tinggi menghasilkan peningkatan rasa percaya diri yang pada gilirannya mengarah pada usaha dan ketekunan yang lebih tinggi dalam menghadapi kesulitan (Thomas & Velthouse, 1990). Penentuan nasib sendiri mengacu pada rasa kontrol,

otonomi dan kebebasan memilih untuk memenuhi tugas yang masuk akal dan dilakukan dengan cara yang sesuai (Oldham & Fried, 2016). Tingkat penentuan nasib sendiri yang tinggi memiliki efek positif pada tingkat individu dan organisasi yang berdampak pada kepercayaan individu bahwa mereka memiliki kemampuan untuk mempengaruhi lingkungan kerja dan hasil pekerjaannya. Individu memiliki kemampuan lebih besar untuk mengenali peluang dan lebih termotivasi (Klerk, 2016).

Berdasarkan uraian diatas kepemimpinan pemberdayaan psikologis adalah pemimpin yang memberdayakan anggota melalui proses peningkatan perasaan keberhasilan diri karyawan. Adapun indikator dalam penelitian ini meliputi meningkatkan makna kerja, mendorong partisipasi psikologis dalam pengambilan keputusan, mengekspresikan keyakinan psikologis akan kinerja tinggi, memberikan otonomi dan memberikan penentuan nasib sendiri.

(Ho, Kong, Lee, & Dubreuil, 2018) menjelaskan bahwa organisasi hanya berubah dan bertindak melalui anggotanya, dan perubahan yang berhasil akan bertahan dalam jangka panjang hanya jika individu mengubah perilaku dalam pekerjaan mereka dengan cara yang tepat. Mereka juga berpendapat bahwa banyak upaya perubahan yang gagal karena pemimpin perubahan sering meremehkan peran sentral yang dimainkan individu dalam proses perubahan. Untuk mendukung gagasan tersebut, para peneliti ini secara empiris menunjukkan bahwa individu bukanlah penerima perubahan organisasi yang pasif, tetapi aktor yang secara aktif menafsirkan dan merespons apa yang terjadi di lingkungan mereka. Selanjutnya, beberapa penelitian terbaru juga menunjukkan bahwa sikap karyawan terhadap Perubahan organisasi mempengaruhi dukungan perilaku mereka terhadap perubahan sedemikian rupa sehingga orang-orang yang memiliki sikap positif terhadap perubahan organisasi lebih cenderung mengubah perilaku mereka dan memperjuangkan inisiatif perubahan (misalnya; (Malhotra & Hinings, 2015; Rogiest et al., 2018) (Bouckenooghe & Devos, 2008)(Shin, Taylor, & Seo, 2010)(Rogiest, Segers, & van Witteloostuijn, 2018)(Vigoda-Gadot & Beeri, 2012). Sebagaimana dibuktikan oleh penelitian ini, sikap individu terhadap perubahan organisasi berdampak nyata pada implementasi perubahan dan, oleh karena itu, penting untuk setiap inisiatif perubahan agar berhasil.

Kesiapan individu untuk berubah didefinisikan sebagai sejauh mana seseorang percaya bahwa sebuah perubahan dibutuhkan dan bahwa dia memiliki kapasitas untuk perubahan tersebut.). Ketika menilai kesiapan untuk perubahan, studi penelitian sebelumnya cenderung hanya berfokus pada satu aspek, seperti persepsi manfaat pribadi dari perubahan (Bouckenooghe & Devos, 2008) atau evaluasi kapasitas organisasi untuk membuat perubahan yang berhasil (Battilana, Dimitriadis, & Gargiulo, 2012). Hasil dari, mereka gagal menangkap

sifat kesiapan untuk berubah. Mengingat pentingnya kesiapan untuk perubahan, kita masih memerlukan lebih banyak penelitian yang menyelidiki bagaimana membina dalam organisasi dan dilakukan dengan tindakan yang secara efektif menangkap sifat dasar kesiapan untuk perubahan, kita masih memerlukan lebih banyak penelitian yang menyelidiki bagaimana membina dalam organisasi dan dilakukan dengan tindakan yang secara efektif menangkap sifat dasar kesiapan untuk perubahan.

Demikian pula, (Choi, 2011) berpendapat bahwa kesiapan individu untuk perubahan organisasi adalah tentang keyakinan bahwa perubahan tersebut - diperlukan dan mungkin akan berhasil - (hal 422). Di sisi lain, (Bargeron, Lehn, & Smith, 2015) juga menekankan kepercayaan karyawan terhadap manfaat dari perubahan tersebut. Namun demikian, para periset semua sepakat bahwa kesiapan individu untuk perubahan organisasi melibatkan evaluasi individu terhadap kapasitas individu dan organisasi untuk membuat perubahan yang berhasil, kebutuhan akan sebuah perubahan, dan manfaat yang dapat diperoleh organisasi dan anggotanya dari perubahan (Armenakis, Harris, & Mossholder, 2007)(Holt, Armenakis, Harris, & Field, 2007).

Baru-baru ini, melalui studi pengembangan skala, (An, Qiang, Wen, Jiang, & Xia, 2018) lebih jelas mendefinisikan konsep ini sebagai konstruksi multifaset dengan empat dimensi: kepercayaan individu terhadap kemampuan spesifik perubahan, kesesuaian perubahan, dukungan manajemen terhadap perubahan, dan keuntungan pribadi dari perubahan tersebut. Sejak Holt dkk. mengusulkan konseptualisasi paling komprehensif tentang konstruk kesiapan untuk perubahan, definisi kesiapan mereka untuk perubahan digunakan dalam penelitian ini. Dalam (Choi, 2011) kesiapan individu untuk berubah adalah evaluasi kapasitas individu dan organisasi untuk membuat perubahan yang berhasil, kebutuhan akan sebuah perubahan, dan manfaat yang dapat diperoleh organisasi dan anggotanya dari sebuah perubahan dengan indikator yaitu spesifik keberhasilan, ketepatan perubahan, dukungan manajemen untuk perubahan tersebut dan manfaat pribadi dari perubahan tersebut.

Kesiapan individu untuk perubahan organisasi terletak pada konsep tingkat individu. Individu di unit yang sama mungkin memiliki kesiapan yang serupa untuk perubahan organisasi. Namun, kita tidak dapat mengasumsikan kesamaan kesiapan di antara orang-orang pada tingkat manapun di atas individu.

Berdasarkan uraian di atas kesiapan idividu untuk berubah didefinisikan sebagai pelopor kognitif terhadap perilaku penolakan atau dukungan dari usaha perubahan. Adapun indikator dalam penelitian yaitu menerima perubahan, IT mengubah keberhasilan, manfaat pribadi dan dukungan manajemen.

### **2.1.2. Kesiapan Individu untuk Berubah**

Choi (2010) menjelaskan bahwa organisasi hanya berubah dan bertindak melalui anggotanya, dan perubahan yang berhasil akan bertahan dalam jangka panjang jika hanya individu mengubah perilaku dalam pekerjaan mereka dengan cara yang tepat. Mereka juga berpendapat bahwa banyak upaya perubahan yang gagal karena pemimpin perubahan sering meremehkan peran sentral yang dimainkan individu dalam proses perubahan. Untuk mendukung gagasan tersebut, para peneliti ini secara empiris menunjukkan bahwa individu bukanlah penerima perubahan organisasi yang pasif, tetapi aktor yang secara aktif menafsirkan dan merespons apa yang terjadi di lingkungan mereka. Selanjutnya, beberapa penelitian terbaru juga menunjukkan bahwa sikap karyawan terhadap Perubahan organisasi mempengaruhi dukungan perilaku mereka terhadap perubahan sedemikian rupa sehingga orang-orang yang memiliki sikap positif terhadap perubahan organisasi lebih cenderung mengubah perilaku mereka dan memperjuangkan inisiatif perubahan (misalnya Jones, Jimmieson, & Griffiths, 2005; JP Meyer, Srinivas, Lal, & Topolnytsky, 2007). Sebagaimana dibuktikan oleh penelitian ini, sikap individu terhadap perubahan organisasi berdampak nyata pada implementasi perubahan dan, oleh karena itu, penting untuk setiap inisiatif perubahan agar berhasil.

Kesiapan individu untuk berubah didefinisikan sebagai sejauh mana seseorang percaya bahwa sebuah perubahan dibutuhkan dan bahwa dia memiliki kapasitas untuk perubahan tersebut.). Ketika menilai kesiapan untuk perubahan, studi penelitian sebelumnya cenderung hanya berfokus pada satu aspek, seperti persepsi manfaat pribadi dari perubahan (Jones et al., 2005) atau evaluasi kapasitas organisasi untuk membuat perubahan yang berhasil (Weeks et al., 2004). Hasil dari, mereka gagal menangkap sifat kesiapan untuk berubah. Mengingat pentingnya kesiapan untuk perubahan, kita masih memerlukan lebih banyak penelitian yang menyelidiki bagaimana membinaanya dalam organisasi dan dilakukan dengan tindakan yang secara efektif menangkap sifat dasar kesiapan untuk perubahan.

Demikian pula, Eby dkk. (dalam Choi, 2011) berpendapat bahwa kesiapan individu untuk perubahan organisasi adalah tentang keyakinan bahwa perubahan tersebut - diperlukan dan mungkin akan berhasil - (hal 422). Di sisi lain, Jones et al. (2005) juga menekankan kepercayaan karyawan terhadap manfaat dari perubahan tersebut. Namun demikian, para periset semua sepakat bahwa kesiapan individu untuk perubahan organisasi melibatkan evaluasi individu terhadap kapasitas individu dan organisasi untuk membuat perubahan yang berhasil, kebutuhan akan sebuah perubahan, dan manfaat yang dapat diperoleh organisasi dan anggotanya dari perubahan (Armenakis et al., 1993; Eby et al., 2000; Holt et al., 2007; Jansen, 2000).

Baru-baru ini, melalui studi pengembangan skala, Holt dkk. (2007) lebih jelas mendefinisikan konsep ini sebagai konstruksi multifaset dengan empat dimensi: kepercayaan individu terhadap kemampuan spesifik perubahan, kesesuaian perubahan, dukungan manajemen terhadap perubahan, dan keuntungan pribadi dari perubahan tersebut. Sejak Holt dkk. mengusulkan konseptualisasi paling komprehensif tentang konstruk kesiapan untuk perubahan, definisi kesiapan mereka untuk perubahan digunakan dalam penelitian ini. Dalam Choi, 2010 Kesiapan individu untuk berubah adalah evaluasi kapasitas individu dan organisasi untuk membuat perubahan yang berhasil, kebutuhan akan sebuah perubahan, dan manfaat yang dapat diperoleh organisasi dan anggotanya dari sebuah perubahan dengan indikator yaitu spesifik keberhasilan, ketepatan perubahan, dukungan manajemen untuk perubahan tersebut dan manfaat pribadi dari perubahan tersebut.

Kesiapan individu untuk perubahan organisasi terletak pada konsep tingkat individu. Individu di unit yang sama mungkin memiliki kesiapan yang serupa untuk perubahan organisasi. Namun, kita tidak dapat mengasumsikan kesamaan kesiapan di antara orang-orang pada tingkat manapun di atas individu.

Berdasarkan uraian di atas kesiapan individu untuk berubah didefinisikan sebagai pelopor kognitif terhadap perilaku penolakan atau dukungan dari usaha perubahan. Adapun indikator dalam penelitian yaitu menerima perubahan, IT mengubah keberhasilan, manfaat pribadi dan dukungan manajemen.

### **2.1.3. IT Contextual Ambidexterity**

Ambidexterity dapat dilihat sebagai hubungan antara eksplorasi dan eksploitasi dan bagaimana cara organisasi dapat menghadapi tuntutan konflik dari manajemen bisnis saat ini. Ambidexterity dapat terjadi pada tingkat organisasi, dan juga pada tingkat individu (Mom et al., 2006). Ambidexterity Individu, dapat didefinisikan sebagai "kemampuan kognitif tingkat individu untuk menyesuaikan secara fleksibel dalam konteks dinamis dengan pergeseran yang tepat antara eksplorasi dan eksploitasi" (Good & Michel, 2013, hal.4). Ambidexterity individu dengan demikian melibatkan bagaimana cara individu dapat menyeimbangkan antara tugas eksploratif dan eksploitatif dalam konteks pekerjaan mereka sehari-hari.

Penelitian He and Wong (2004: 483-484) yang mendefinisikan ambidexterity dalam kaitannya dengan inovasi teknologi: "He dan Wong memperluas konstruksi eksploitasi eksplorasi untuk mendefinisikan dua dimensi dasar yaitu (1) sebuah inovasi eksploratif untuk menunjukkan aktivitas yang ditujukan untuk memasuki pasar produk baru, dan (2) dimensi exploitative innovation untuk menunjukkan aktivitas yang dilakukan untuk memperbaiki posisi

pasar yang ada. Terdapat empat tipe dasar ambidexterity yang memfasilitasi penerapan strategi pemasaran yang kontradiktif yaitu structural ambidexterity, contextual ambidexterity, punctuated ambidexterity dan peripatric ambidexterity. Dalam penelitian ini berfokus pada contextual ambidexterity karena yang ingin dicapai pada penelitian ini berfokus pada pencapaian karyawan secara individu pada penyesuaian (eksploitasi) dan adaptasi (eksplorasi) dalam (Prege & Shlegelmich,2009).

Ambidex kontekstual adalah proses atau sistem yang mendorong individu untuk membagi waktu diantara aktivitas. Oleh karena itu kontekstual ambidex memungkinkan individu di perusahaan untuk secara dinamis dan fleksibel memutuskan bagaimana membagi waktu antara aktivitas dihargai dan dihargai dari eksploratif dan eksploitasi (Gibson & Birkinshaw, 2004). Upaya individu dalam mengejar eksploratif dan eksploitasi dapat dipamerkan di tingkat organisasi tingkat kontekstual kontekstual (Gibson dan Birkishaw). Pada penelitian ini menekankan pada penggabungan perkembangan IT dan keseimbangan eksplorasi IT dan eksploitatif IT.

Berdasarkan uraian di atas Ambidexterity Kontekstual mendefinisikan sebagai pendekatan individu untuk menggabungkan gagasan baru dan memanfaatkan kemampuan IT saat ini. Adapun indikator dalam penelitian ini adalah Eksploitasi dan eksplorasi penggunaan TI Hardskill serta Eksplorasi dan eksploitasi penggunaan IT Softskill (O Reilly, 2013)

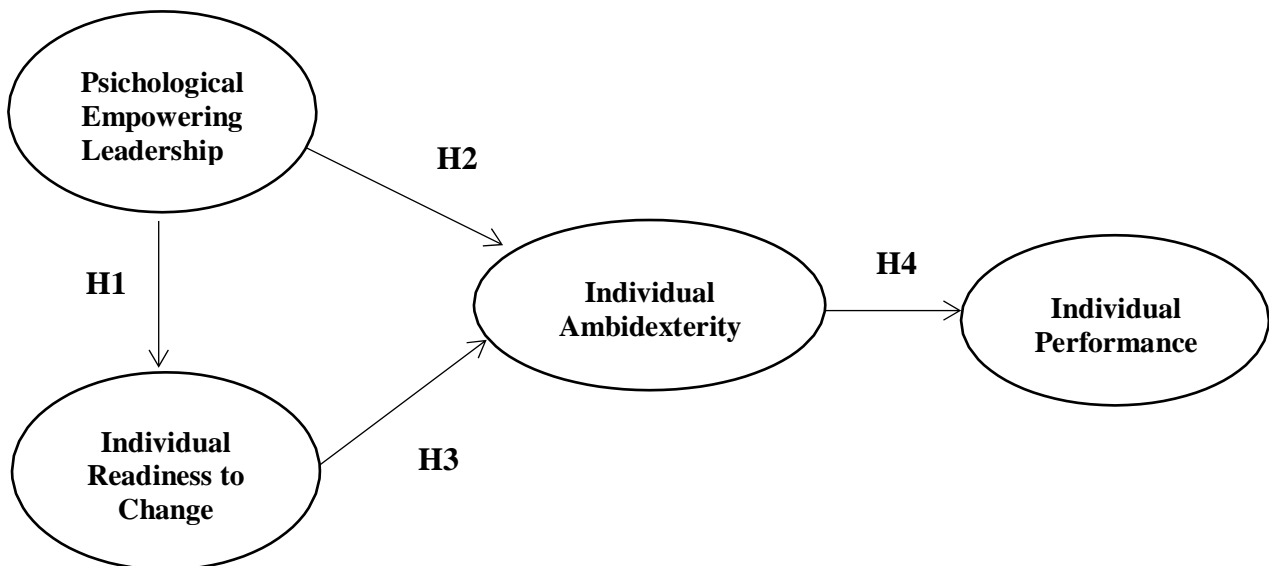
#### **2.1.4. Kinerja Individu**

Perubahan teknologi membuat saling ketergantungan antara pengayaan pekerjaan, perluasan pekerjaan, kepuasan karyawan dan kinerja karyawan. Dengan adanya pengayaan pekerjaan dan perluasan pekerjaan membuat karyawan merasa bahwa organisasi tersebut benar – benar miliknya dan dengan demikian meningkatkan kinerjanya. Kinerja karyawan dalam suatu organisasi didefinisikan dengan perilaku,sikap dan motivasi mereka untuk mencapai tujuan. Menurut Taylor (dalam Vinjay,2015) terdapat faktor yang menjadi penyebab akan mempengaruhi kinerja karyawan selama bekerja yaitu kemandirian dalam bekerja, dukungan organisasi, pelatihan dan keadilan dalam organisasi. Kinerja individu didefinisikan sebagai perilaku atau tindakan yang relevan dengan tujuan organisasi. Kinerja individu berada dibawah kendali individu tidak termasuk perilaku yang di batasi oleh lingkungan. Kinerja individu terdiri dari 4 dimensi yaitu dimensi pertama tugas kinerja mengacu pada kemahiran karyawan untuk melakukan pekerjaan utamanya, dimensi kedua kontekstual kinerja mengacu pada perilaku karyawan yang mendukung organisasi, sosial dan lingkungan psikologis pada tugas pekerjaan utama, dimensi ketiga kinerja adaptif mengacu pada kemampuan seseorang

karyawan dalam beradaptasi dengan perubahan dalam peran kerja atau lingkungan serta dimensi keempat perilaku kerja kontraproduktif mengacu pada perilaku berbahaya bagi kesejahteraan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas dapat didefinisikan bahwa kinerja individu adalah perilaku, tindakan, sikap dan motivasi individu yang sesuai dengan tujuan organisasi. Terdapat faktor yang menjadi penyebab akan mempengaruhi kinerja karyawan selama bekerja yaitu kemandirian dalam bekerja, dukungan organisasi, pelatihan dan keadilan dalam organisasi.

Adapun untuk model penelitian Explanatory Research secara sederhana dapat di sampaikan bahwa kinerja individu dalam konteks sumber daya manusia dipengaruhi oleh kepemimpinan pemberdayaan psikologis, dan kesiapan individu untuk berubah, serta ketangkasan luar biasa individu yang dapat digambarkan dalam kerangka pemikiran berikut :



**Gambar 1. Model Penelitian**



## **BAB 3. TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN**

### **3.1 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

Tujuan dan manfaat dari penelitian ini antara lain:

1. Membangun model konsep ambidexterity individual dalam meningkatkan kinerja individu pada digital workplace.
2. Menganalisis adanya hubungan antara Kepemimpinan Pemberdayaan Psikologis dengan Kesiapan Individu untuk Berubah.
3. Menginvestigasi adanya kaitan antara Kepemimpinan Pemberdayaan Psikologis dengan Kontrasepsi Ketangkasan (IT Soft Competence dan IT Hard Competence).
4. Menganalisis kaitan antara Kesiapan Organisasi terhadap perubahan yang berkaitan dengan Ambidexterity Kontektual (IT Soft Competence dan IT Hard Competence).
5. Menginvestigasi apakah Ambidexterity Kontektual (Kompetensi Soft IT dan Kompetensi Hard IT) berkaitan dengan Kinerja Individu.

## **BAB 4. METODE PENELITIAN**

### **4.1. Jenis penelitian**

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian "*Explanatory research*" atau penelitian yang bersifat menjelaskan artinya penelitian ini dilakukan untuk menemukan penjelasan tentang mengapa suatu kejadian atau gejala yang terjadi. Hasil dari penelitian ini adalah gambaran mengenai hubungan sebab akibat. Penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis dengan harapan yang pada akhirnya akan memperkuat teori (Prasetyo Bambang, 2011).

### **5.2. Populasi dan Sampel**

Populasi adalah keseluruhan jumlah yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai karakteristik dan kualitas tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk diteliti dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sujarweni, 2015). Populasi dalam penelitian ini adalah belum diketahui

Pada penelitian ini sampel diambil adalah aplikasi perangkat lunak (yang menuntut ketrampilan IT yang tinggi) dengan minimal jumlah sampel 150 orang. Pengambilan sampel menggunakan dengan menggunakan metode proposional random sampling yaitu teknik yang digunakan bila populasi mempunyai anggota atau unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proposional.

Hair *et. al* (1998; 637) merekomendasikan, apabila populasi tidak diketahui, jumlah sampel minimal adalah lima kali dari jumlah butir pertanyaan yang terdapat di kuisioner.

Indikator dalam penelitian ini terdiri dari satu variabel bebas dan satu variabel terikat. Variabel bebas terdiri dari total pertanyaan dalam penelitian ini.

### 5.3. Variabel dan Indikator

Variabel didefinisikan sebagai atribut seseorang atau objek yang mempunyai variasi satu orang dengan yang lain atau satu objek dengan objek yang lain (Sujarweni,2015). Dalam penelitian ini terdapat 4 variabel yang di jelaskan dalam tabel dibawah ini :

**Variabel dan Indikator Penelitian**

<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>
Psychological Empowering Leadership adalah pemimpin yang memberdayakan anggota melalui proses peningkatan perasaan keberhasilan diri karyawan. Adapun indikator dalam penelitian ini meliputi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. meningkatkan makna kerja</li> <li>2. mendorong partisipasi psikologis dalam pengambilan keputusan mengekspresikan keyakinan psikologis akan kinerja tinggi</li> <li>3. memberikan otonomi</li> <li>4. memberikan penentuan nasib sendiri.</li> </ol>
Kesiapan individu untuk berubah didefinisikan sebagai pelopor kognitif terhadap perilaku penolakan atau dukungan dari usaha perubahan.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. menerima perubahan</li> <li>2. IT mengubah keberhasilan</li> <li>3. manfaat pribadi</li> <li>4. dukungan manajemen.</li> </ol>
Ambidexterity Kontekstual mendefinisikan sebagai pendekatan individu untuk menggabungkan gagasan baru dan memanfaatkan kemampuan IT saat ini.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eksploitasi dan eksplorasi penggunaan TI (Hardskill)</li> <li>2. Eksplorasi dan eksploitasi penggunaan IT (Softskill)</li> </ol>
Kinerja individu adalah perilaku, tindakan, sikap dan motivasi individu yang sesuai dengan tujuan organisasi.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. kemandirian dalam bekerja</li> <li>2. dukungan organisasi</li> <li>3. pelatihan</li> <li>4. keadilan dalam organisasi.</li> </ol>

## 5.4. Teknik Analisa Data

Pengolahan statistik pada penelitian kali ini menggunakan SEM PLS 3.2.0 software) (Ringle, Sarstedt, Mitchell, & Siegfried, 2018). Analisis PLS digunakan untuk tujuan prediksi, menguji model fit dan mampu menguji teori (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). Tahapan analisis SEM sendiri setidaknya harus melalui lima tahapan (Latan, 2013) yaitu:

### a. Spesifikasi model

Kegiatan pada langkah ini adalah mengembangkan suatu model berdasarkan kajian-kajian teoritik untuk mendukung penelitian terhadap masalah yang dikaji. Selanjutnya mendefinisikan model tersebut secara konseptual konstruk yang akan diteliti serta menentukan dimensionalitasnya. Arah hubungan yang dihipotesiskan pun haruslah jelas dan memiliki landasan teori.

### b. Identifikasi model

Tahap ini merupakan tahap yang penting dalam SEM, karena model yang tidak dapat diidentifikasi, akan menjadi tidak dapat diestimasi atau dihitung. Penting bagi peneliti melakukan tahap ini guna mengetahui apakah model tersebut memiliki nilai unik atau tidak. Identifikasi ini dengan menghitung derajat kebebasan, dan nilai derajat kebebasan harus positif. Idealnya, setelah spesifikasi dan identifikasi model, tahap selanjutnya adalah penentuan jumlah sampel.

### c. Estimasi model

Setelah data terkumpul, model diestimasi, setelah sebelumnya ditentukan metode estimasinya. Umumnya metode estimasi yang dipakai adalah maximum likelihood (ML).

### d. Evaluasi model

Kegiatan pada langkah ini adalah mengevaluasi dan interpretasi hasil analisis. Tahap ini bertujuan untuk mengevaluasi model secara keseluruhan. Proses ini diawali dengan uji normalitas data selanjutnya dilanjutkan dengan menguji model pengukuran (measurement model) dengan menganalisis faktor konfirmasi untuk menguji validitas serta reliabilitas variabel laten, dilanjutkan dengan menguji struktural model serta terakhir menilai overall fit model dengan mengacu pada goodness of fit (GoF).

### e. Modifikasi model

Kegiatan ini berkenaan dengan hasil evaluasi dan interpretasi model. Jika dari nilai GoF model tersebut tidak atau belum fit, maka perlu dilakukan modifikasi atau respesifikasi model.

## BAB 5. HASIL DAN LUARAN YANG DICAPAI

### 5.1 Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini dibahas tentang demografi responden, evaluasi model pengukuran dan evaluasi model structural.

#### Analisis Deskriptif

Penelitian ini menggunakan sampel berjumlah 150 orang responden. Analisis ini perlu dilakukan untuk mempermudah mengelola SDM di lingkungan organisasi tersebut. Demografi responden dalam penelitian ini antara lain; gender, age, education, tenure, dan jenispekerjaan.

**Tabel 1 Demografi responden**

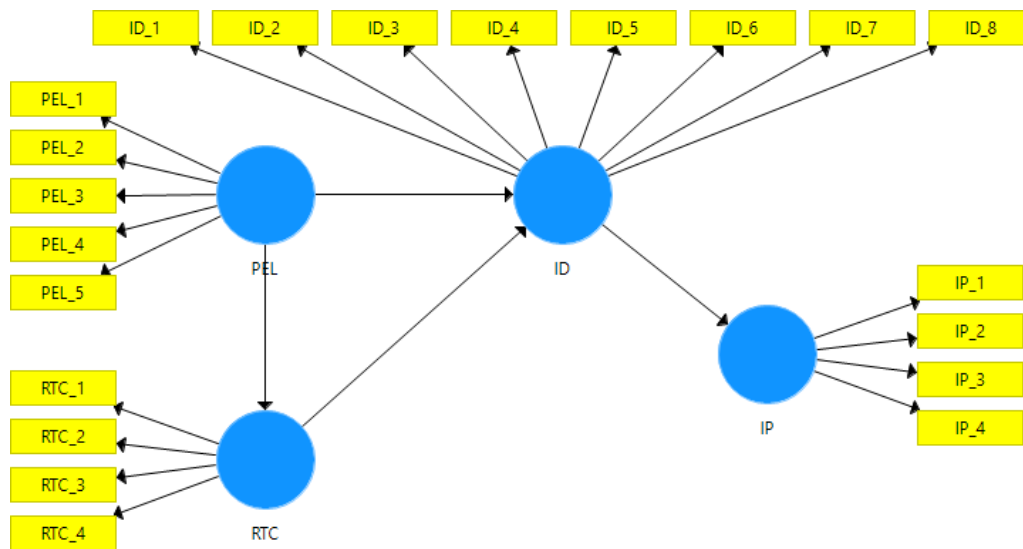
<b>Keterangan</b>	<b>Total</b>	<b>Presentase</b>
<b>Jumlah Sampel</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>
<b>Gender</b>		
Male	106	70.67
Female	44	29.33
<b>Age</b>		
< 30 th	75	50
30-50 th	55	36.67
> 50 th	20	13.33
<b>Education</b>		
SMA	24	16
D3	34	22.67
S1	76	50.67
S2	16	10.67
<b>Pekerjaan</b>		
Staff IT	39	26
Bukan Staff IT	12	8
Swasta	5	3.33
karyawan Swasta	7	4.67
Teknisi Jaringan	10	6.67
Wiraswasta	8	5.33
Programer	7	4.67
Admin	14	9.33
Lain-lain	48	32
<b>Tenure</b>		
< 5 th	38	25.33
1-5 th	69	46
> 10 th	43	28.67

Dari table 1 tersebut, hasil penelitian menunjukkan bahwa jumlah responden male 106 (70.67 persen) lebih banyak disbanding responden female 44 (29.33 persen). Sebagian besar responden berumur kurang dari [dibawah] 30 tahun sebanyak 75 responden (50 persen), usia 30-50 tahun sebanyak 55 responden (36.67 persen), dan hanya 20 responden (13.33 persen) yang berumur diatas 50 tahun. Dari latar belakan pendidikan responden diketahui bahwa, 50.67 persen responden berpendidikan S1 sebanyak 76 orang. Responden yang berpendidikan D3 sebanyak 34 orang (22.67 persen), SMA sebanyak 24 orang (16 persen) dan responden yang berpendidikan S2 hanya 10.67 persen yaitu sebanyak 16 orang.

### **Statistical Analysis dan Hipotesis**

Penelitian ini menggunakan SEM PLS 3.2.7 software, partial least squares structural equation modeling untuk penelitian MSDM (Ringle, Sarstedt, Mitchell, & Siegfried, 2018). Tahapan analisis SEM-PLS dalam penelitian HRM meliputi; determinasi tujuan penelitian, spesifikasi model penelitian, spesifikasi pengukuran model, serta evaluasi estimasi model dan hasilnya. Pendekatan PLS berbasis varian lebih banyak digunakan daripada metode berbasis kovarian, karena dalam analisis PLS batasan pada distribusi ukuran sampel yang lebih fleksibel (Chin et al. 2003). PLS merupakan teknik analisis SEM dengan model pengukuran dan model structural teoritis yang dinilai secara simultan (Chin 1998). Selain itu, metode yang sama untuk menyelesaikan masalah multikolinearitas yang sering muncul dalam analisis regresi multivariate, karena PLS mengubah variabel predictor menjadi orthogonal yang disebut sebagai (Chin et al. 2003). Walaupun prediksi pengukuran dan parameter structural terjadi secara simultan, model pengukuran PLS memakai analisis factor konfirmatori, guna memprediksi uji model structural dari asosiasi jalur di antara hipotesis dalam model penelitian.

## Measurement Model



**Gambar 2 Estimasi Model**

Tahap awal sebelum pengujian measurement model adalah estimasi model (Gambar 2). Evaluasi measurement model, dengan menguji internal consistency (cronbach alpha dan composite reliability); convergent validity (indicator reliability and AVE); dan discriminant validity (Fornell-Larcker, Cross Loading, and HTMT). Hasil uji measurement model Tabel 2, menunjukkan bahwa model valid dan reliable. Indicator reliability menunjukkan nilai loading factor semua indicator lebih dari 0.70 dan nilai AVE di atas 0.50. Internal consistency reliability menunjukkan nilai cronbach alpha dan composite reliability lebih dari 0.70. Untuk menguji validitas diskriminan, peneliti menggunakan Fornell-Larcker matrix dan HTMT (heterotrait-monotrait ratio of correlations) (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2016). Dalam matriks Fornell-Larcker (Table 4), nilai root of AVE square (diagonal) lebih besar dari semua nilai, dan nilai HTMT (Tabel 3) kurang dari 1. Sehingga validitas diskriminan dalam penelitian ini dapat dikonfirmasi.

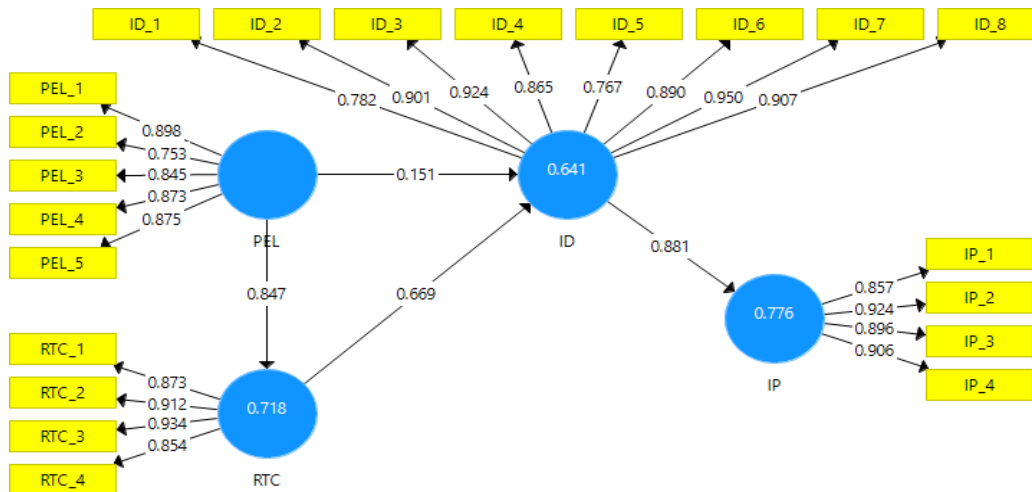
**Tabel 2. Measurement Evaluation Model**

Latent Variable	Indicators	Convergent Validity		Internal Consistency Reliability		Discriminant Validity
		Loadings	AVE	Composite Reliability	Cronbach Alpha	HTMT
		>0.70	>0.50	>0.70	>0.70	<1
ID	ID_1	0.782	0.766	0.963	0.956	YES
	ID_2	0.901				
	ID_3	0.924				
	ID_4	0.865				
	ID_5	0.767				
	ID_6	0.890				
	ID_7	0.950				
	ID_8	0.907				
IP	IP_1	0.857	0.80.	0.942	0.918	YES
	IP_2	0.924				
	IP_3	0.896				
	IP_4	0.906				
PEL	PEL_1	0.898	0.723	0.929	0.903	YES
	PEL_2	0.753				
	PEL_3	0.845				
	PEL_4	0.873				
	PEL_5	0.875				
RTC	RTC_1	0.873	0.799	0.941	0.916	YES
	RTC_2	0.912				
	RTC_3	0.934				
	RTC_4	0.854				

**Tabel 3. Fornell-Larcker Criterion**

	ID	IP	PEL	RTC
Individual Dexterity (ID)	0.875			
Individual Performance	0.881	0.896		
Psychological Empowering Leadership (PEL)	0.718	0.802	0.850	
Individual Readiness to Change (RTC)	0.797	0.880	0.847	0.894

### Evaluasi Model



**Gambar 3. Evaluasi Model**

Hasil evaluasi model PLS Algorithm run 1, menunjukkan bahwa nilai outer loading semua indicator variabel adalah lebih dari 0.70. Hal ini membuktikan bahwa semua indicator dalam variabel penelitian ini valid, maka tidak ada indicator yang perlu dieliminasi.

### Evaluasi Model Struktural

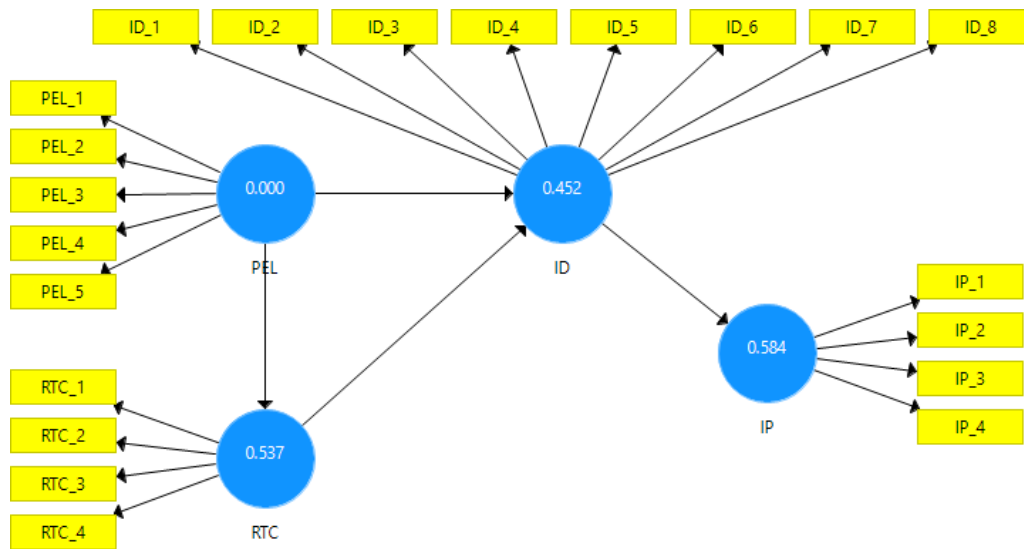
**Tabel 4. Coefficient of Determination (R-square)**

	R Square	Adjusted R Square
Individual Dexterity	0.641	0.636
Psychological Empowering Leadership (PEL)	0.776	0.775
Individual Readiness to Change	0.718	0.716

Hasil koefisien determinasi pada table 5 menunjukkan nilai R-square dari semua variabel lebih dari 0.5. (Hair et al., 2017) merekomendasikan jika nilai R-square 0.75, 0.50 dan 0.25 maka membuktikan bahwa kemampuan prediksi sebuah model adalah (kuat, moderat, dan lemah). Dapat disimpulkan bahwa variabel laten eksogen Psychological empowering leadership, Individual readiness to change dan Individual dexterity, mempunyai kemampuan prediksi yang kuat (0.641; 0.776 dan 0.718) terhadap variabel endogen Individual performance.



### Predictive Relevance (Q-square)



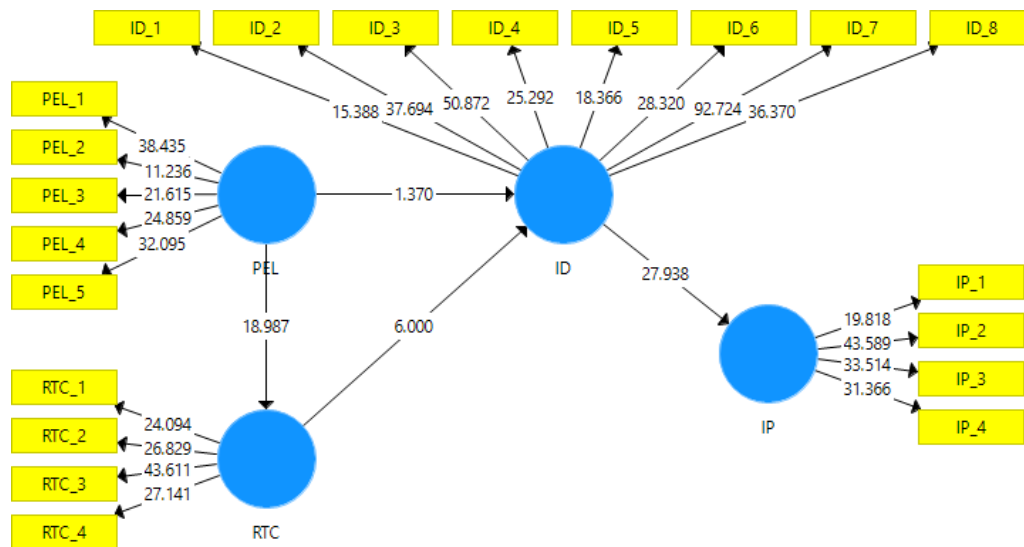
**Gambar 4. Predictive Relevance (Q-square)**

Hasil uji hipotesis cross-validation, indeks communality dan redundancy mengestimasi kualitas model structural penelitian. Ini menunjukkan bahwa cross-validation communality secara global memastikan bahwa kualitas model structural sesuai dengan indeks positif untuk semua blok, dengan mempertimbangkan model pengukuran secara keseluruhan. Selain itu, metric untuk mengevaluasi kualitas setiap persamaan strktural tersedia dalam indeks CV redundancy. Nilai indeks ini harus positif untuk semua konstruk endogen (Tenenhaus et al., 2008). Penelitian ini memberikan validitas model prediktif yang sama dan sesuai (fit model) kerana semua variabel laten mempunyai nilai cross-validation (CV) redundancy dan communality positif dan lebih dari 0. Tabel 6 and Gambar 4 menunjukkan nilai Q-square semua variabel dependen lebih dari 0.

**Tabel 5. Quality of structural equation**

variable	CV commonality	CV redundancy
ID	0.662	0.452
IP	0.616	0.584
PEL	0.554	
RTC	0.610	0.537

Tahapan selanjutnya setelah menganalisis kualitas persamaan structural adalah menguji hubungan antara semua konstruk. Berdasarkan Chin (1998), bootstrapping (500 sub-samples) menghasilkan standard errors and t-values. Gambar 5 menunjukkan hasil analisis model structural, yang menggambarkan koefisien jalur dengan tingkat signifikansinya. Nilai beta dan t(sign) untuk semua hipotesis terdapat dalam table 7.



**Gambar 5. Structural Model**

### **Psychological Empowering Leadership dan Kesiapan Individu untuk Berubah**

H1 menguji pengaruh positif dari Kepemimpinan Psikologis terhadap Kesiapan Individu untuk berubah. Diamantopoulos and Siguaw (2000) menyatakan jika koefisien jalur di bawah 0.30 memberikan pengaruh moderat, dari 0.30 hingga 0.60 kuat, dan lebih dari 0.60 memberikan pengaruh yang sangat kuat. Sehingga, hasil penelitian ini membuktikan bahwa Psychological Empowering Leadership memberikan pengaruh yang kuat, positif dan signifikan terhadap Kesiapan Individu untuk Berubah (path coefficient = 0.876,  $p < 0.001$ ). Semakin tinggi tingkat Kepemimpinan Pemberdayaan Psikologis akan berdampak pada peningkatan Kesiapan Individu untuk Berubah.

## Psychological Empowering Leadership dan Individual Dexterity

Hasil uji Hipotesis 2, menunjukkan bahwa Kepemimpinan Pemberdayaan Psikologis mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Ketangkasan Individu (path coefficient = 0.710,  $p < 0.001$ ). Sehingga, hipotesis 2 dalam penelitian empiris ini terdukung.

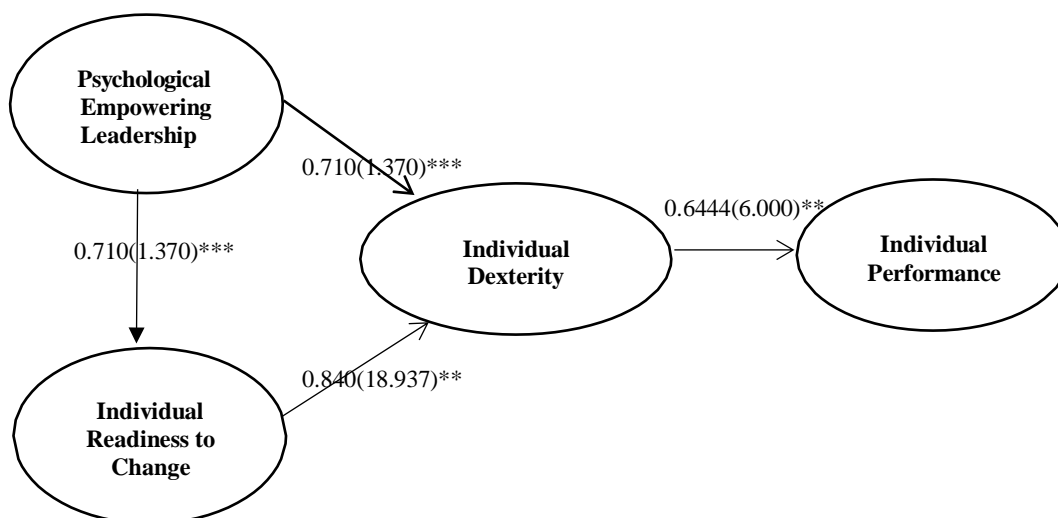
**Tabel 6. Structural testing models**

path	beta	T-value (Sign)
PEL → RTC	0.876	27.938 ***
PEL → ID	0.710	1.370 ***
RTC → ID	0.840	18.937 ***
ID → IP	0.644	6.000 ***

\*\*\*  $p < 0.001$

## Individual Dexterity dan Individual Performance

Hasil uji hipotesis 3 dan 4, menunjukkan dukungan empiris dari data. Kesiapan Individu untuk Berubah mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap Ketangkasan Individual (path coefficient = 0.840,  $p < 0.001$ ). Sedangkan Ketangkasan Individu memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap Kinerja (path coefficient 0.644,  $p < 0.001$ ). Sehingga dapat disimpulkan, bahwa semua pengaruh yang ditimbulkan dari hipotesis 1, 2, 3 dan 4 sangat kuat, positif dan signifikan (path coefficient 0.876, 0.710, 0.840, and 0.644).



**Gambar 6. Research models (standardized solution)**

Penelitian berkaitan dengan cara terbaik untuk merencanakan dan menerapkan beberapa factor yang dapat mempengaruhi peningkatan Kinerja Individu yang bekerja di era digital semakin berkembang. Hal ini membutuhkan pengembangan teoritis dan dari sudut pandang praktis untuk organisasi atau perusahaan. Di antara factor-faktor yang dibahas dalam literature yang ada, ketangkasan individu didefinisikan sebagai kapasitas individu untuk eksplorasi dan eksploitasi ide untuk menyelesaikan tugas organisasi (Gibson & Brikinshaw, 2004). Penelitian ini membuktikan bahwa, dalam organisasi berbasis teknologi informasi, Ketangkasan Individu di antara anggota juga harus dibentuk untuk menciptakan kondisi dalam peningkatan kemampuan yang memadai untuk menggunakan aplikasi IT melalui Kepemimpinan Pemberdayaan Psikologis (Morabito, 2010). Keunggulan kompetitif berdasarkan kemampuan individu dalam ketangkasan jari dan ketangkasan manual dan mengembangkan aplikasi IT diperlukan untuk meningkatkan kinerja individu. Ini berarti bahwa ketangkasan individu (manual dexterity dan finger dexterity) biasanya tampak seperti kemampuan yang dinamis, dengan berfokus pada situasi di mana karyawan memiliki konfigurasi ulang yang berkesinambungan melalui penggunaan alat dan aplikasi IT.

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menganalisis perluasan spesifik dari jenis kemampuan individu – individual dexterity – yang berarti elemen penting untuk mendapatkan inovasi lebih lanjut untuk perusahaan berbasis digital. Hasilnya memastikan bahwa keberadaan jenis kemampuan ini – mengkombinasikan fitur finger dexterity dan manual dexterity –, bersama dengan unsur-unsur kepemimpinan pemberdayaan psikologis adalah anteseden terhadap kinerja individu.

1. Hasil penelitian ini menunjukkan individual dexterity meningkatkan kinerja individu. Inisiatif ini terutama berkaitan dengan eksperimen melalui R&D internal dan perubahan dalam lintasan teknologi saat ini (Gupta, Smith, & Shalley, 2006).

Hasil penelitian juga membuktikan bahwa kepemimpinan yang memberdayakan psikologis dan kesiapan individu untuk berubah, memiliki hubungan yang signifikan terhadap ketangkasan individu. Kemudian, perpaduan antara kepemimpinan pemberdayaan psikologis dan kesiapan individu untuk berubah adalah cara yang efektif untuk mempromosikan ketangkasan individu terkait dengan perubahan incremental melalui eksploitasi dan eksplorasi ide-ide dalam hal hard skill dan soft skill. Fitur kepemimpinan pemberdayaan psikologis seperti mengkondisikan waktu luang, memotivasi karyawan untuk mengambil keputusan dan mengorganisasi mengelola tugas pekerjaannya sendiri juga berkontribusi pada pengembangan ketangkasan individu. Oleh karena itu, kecenderungan pemimpin yang lebih besar terhadap praktik pemberdayaan psikologis untuk fungsi dan

kinerja organisasi untuk mempertimbangkan upaya yang ditujukan untuk pengembangan dan mendukung praktik eksplorasi – eksploitasi

2. Tujuan kedua dari penelitian, telah menganalisis pengaruh kesiapan individu untuk berubah terhadap ketangkasan individu. Sebagai antisipasi, kombinasi kesiapan individu dan dukungan pada perubahan memberikan hubungan positif dengan ketangkasan individu. Secara tradisional, penelitian ini memiliki hubungan dengan kemampuan individu karena perpaduan kemampuan yang baru atau sudah ada saat menggunakan aplikasi IT dapat berkontribusi pada finger dexterity maupun manual dexterity.
3. Penelitian ini memberikan kontribusi pada literatur ambidexterity organisasi dengan menunjukkan bahwa ketangkasan individu mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan pemberdayaan psikologis, kesiapan individu untuk berubah dan kinerja individu. Seperti hipotesis yang diajukan, bahwa ketika perusahaan memiliki kecenderungan yang lebih besar terhadap kepemimpinan yang berorientasi psikologis, perusahaan ini mengembangkan dan mendukung volume yang lebih besar dari situasi kenyamanan, keterlibatan inovatif yang kemudian memberikan efek positif pada kinerja individu. Poin utama dari temuan ini adalah bahwa organisasi berbasis aplikasi IT harus memiliki kemampuan untuk memadukan praktik yang berorientasi pada ketrampilan eksplorasi (finger dexterity) dan ketrampilan eksploitasi (manual dexterity), juga kepemimpinan psikologis untuk mempertahankan kinerja karyawan tersebut. Organisasi harus memiliki kemampuan untuk secara fleksibel mengubah tekanan pada elemen-elemen ini sesuai dengan tuntutan kondisi (Klein et al., 2017). Oleh karena itu, mengembangkan lingkungan yang mendorong penggunaan praktik psikologis dan orientasi perubahan adalah kondisi yang penting dan sangat dibutuhkan bagi para pimpinan organisasi dalam usaha untuk meningkatkan kapasitas individu.
4. Kontribusi penting dari penelitian ini adalah untuk menginvestigasi teori hubungan antara finger dexterity, leadership, change management dan individual performance melalui tinjauan literatur yang luas, dan mengantisipasi beberapa efek di antara konstruksi ini. Oleh karena itu, perlu dikembangkan penelitian tambahan tentang bagaimana individual dexterity dapat mempengaruhi proses peningkatan kinerja individu dan menumbuhkan kualitas dan kuantitas kerja seperti yang telah dijelaskan dalam penelitian ini.

5. Hasil penelitian menunjukkan bahwa finger dexterity mampu memprediksi kinerja individual yang bekerja di lingkungan digital. Selain itu, kepemimpinan yang memberdayakan secara psikologis dan kesiapan individu untuk berubah memainkan peran sebagai pemicu yang signifikan terhadap pembentukan finger dexterity yang kemudian meningkatkan kinerja individu.

## **5.2 LUARAN YANG DICAPAI**

Hasil luaran yang telah dicapai dalam penelitian ini adalah:

- Artikel ilmiah (draft, status submission atau reprint), dll

Artikel ilmiah jurnal internasional

Submitted Draft artikel The Role of Individual Dexterity and Psychological Empowering Leadership in Digital Workplace (International Journal of Organizational Analysis)

## **BAB 6. RENCANA TAHAPAN BERIKUTNYA**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan sebagai berikut, sehingga diperlukan beberapa tahapan untuk penelitian selanjutnya:

1. Desain penelitian ini menggunakan cross-sectional, dan desain penelitian belum mampu memastikan hubungan kausal yang telah ditetapkan dalam hipotesis, bahkan hasilnya konsisten dengan penalaran teoritis. Untuk penelitian selanjutnya masalah ini bisa diselesaikan dengan menerapkan desain penelitian longitudinal.
2. Penelitian ini menganalisis finger dexterity dan manual dexterity. Namun, diperlukan pendekatan yang lebih spesifik untuk memberikan dampak kontribusi yang lebih baik dari setiap proses sehingga memperoleh hasil yang berbeda (misalnya, environment dan time stage) (Rosing et al., 2011). Sehingga, pada saat suatu organisasi atau perusahaan membutuhkan kreativitas dan eksperimen untuk menghadapi scenario perubahan radikal, dexterity atau ketangkasan dalam bentuk lain mungkin lebih tepat. Dalam hal ini, untuk studi pada penelitian selanjutnya dapat mencoba untuk menganalisis jenis dexterity atau ketangkasan individu pada organisasi atau perusahaan dalam lingkungan dan jangka waktu tertentu.
3. Studi ini menggunakan self-report data. Hal ini mungkin dapat ditimbulkan sebagai dampak dari general method variance. Untuk penelitian mendatang harus dapat memberikan kontribusi yang lebih baik dari pencapaian secara mandiri dan menggunakan pengukuran

kinerja yang lebih objektif.

4. Penelitian ini menggunakan uji-t untuk memverifikasi bahwa non-response bias diaplikasikan dalam dalam penelitian ini. Tingkat respon rate yang rendah dari responden menunjukkan keterbatasan yang potensial dalam penelitian. Penelitian mendatang dapat difokuskan pada rentang yang lebih luas dari industry dengan tingkat penggunaan IT yang lebih tinggi untuk memvalidasi hasil dan meningkatkan ukuran jumlah sampel penelitian.
5. Responden dalam penelitian ini adalah pekerja/karyawan di perusahaan Indonesia yang berpotensi memiliki keterbatasan budaya dalam hal kesiapan untuk berubah. Oleh karena itu, konteks budaya yang berbeda – Negara atau wilayah geografis (misalnya komparasi antara beberapa Negara berkembang dan Negara yang lebih maju dalam penggunaan IT) dapat ditargetkan untuk penelitian mendatang – untuk memvalidasi hasil dalam spectrum budaya dan geografi yang lebih luas.

## **BAB 7. KESIMPULAN DAN SARAN**

Sebagai kesimpulan, penelitian ini menunjukkan dampak dari kepemimpinan pemberdayaan psikologis dan kesiapan untuk berubah pada ketangkasan individu untuk peningkatan kinerja selanjutnya. Bukti empiris memiliki implikasi penting bagi para manager dan menandai adanya kemajuan penelitian dari efek moderasi pada factor factor organisasional yang berhubungan antara individual dextery dan kinerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- An, N., Qiang, M., Wen, Q., Jiang, H., & Xia, B. (2018). The contribution of the project managers' capability to project the ending of performance under stressful conditions. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.04.001>
- Ardito, L., Messeni Petruzzelli, A., Dezi, L., & Castellano, S. (2018). The influence of inbound open innovation ambidexterity on performance: Does it pay to source knowledge from supply chain stakeholders? *Journal of Business Research*, (December), 0-1. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.043>
- Arizqi., Fachrunnisa, O., (2017). Empowering Leadership, Quality of People and Quality of Work Methods For Individual Readiness to Change. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, Vol. 7, no. 2.
- Bangeron, L., Lehn, K., & Smith, J. (2015). Employee-management trust and M & A activity. *Journal of Corporate Finance*, 35 (2015), 389-406. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2015.07.012>
- Battilana, J., Dimitriadis, S., & Gargiulo, M. (2012). Change Agents, Networks, and Institutions: A Contingency Theory of Organizational Change. *Academy Management Journal*, 55 (2), 381-398.
- Benschop, Y., Leenders, J., Doorewaard, JACM, & Brink, MCL VD (2013). Discourses of Ambition, Gender, and Part-time Work. *Human Relations*, 66 (5), 699-723. doi: 10.1177 / 0018726712466574
- Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004). Building Ambidexterity Into an Organization. *MIT Sloan Management Review*, 47-54. <https://doi.org/10.1007/s00534-011-0436-z>
- Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.
- Bouckennooghe, D., & Devos, G. (2008). Psychological Climate Change as a Crucial Catalyst of Readiness for Change. *Academy of Management Proceedings*, 2008 (101 August 2008).
- Chang, YC, Yang, PY, Martin, BR, Chi, HR, and Tsai-Lin, TF (2016). Entrepreneurial universities and research ambidexterity: A multilevel analysis. *Technovation*, 54(August 2016), 7-21. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2016.02.006>
- Chao, RO, Kavadias, S., & Gaimon, C. (2009). Revenue driven resource allocation: Funding authority, incentives, and new product development portfolio management. *Management Science*, 55 (9), 1556-1569.
- Chin, WW (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In GA Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295-336). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Publishers
- Chin, WW, Marcolin, BL, & Newsted, PR (2003). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: results from a Monte Carlo simulation study and an electronic mail emotion/adoption study. *Information Systems Research*, 14 (2), 189-217.
- Choi, Myungweon. 2010. Individual Readiness for Organizational Change and its Implications for Human Resurce and Organization Develoment. 10 (1). PP 46-73 : Human Resource Development Riview.
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50 (4), 479-500.
- Colbert, A., & Yee, N. (2016). The Digital Workforce and the Workplace of the Future. *Academy of Management Journal*, 59 (3), 731-739. doi:<http://doi.org/10.5465/amj.2016.4003>
- Diamantopoulos, A., & Sigauw, JA (2000). *Introducing LISREL*. London: SAGE Publications.



- Firth, BM, Chen, G., Kirkman, BL, & Kim, K. (2014). Newcomers Abroad: Expatriate Adaptation During Early Phases of International Assignments. *Academy of Management Journal*, 57 (1), 280-300. doi:<http://dx.doi.org/10.5465/amj.2011.0574>
- Fraley, C., & Vazire, S. (2014). The Impact factor: Evaluating the quality of empirical journals with respect to the sample size and statistical power. *PLS One*, 9 (10).
- Gibson, C., & Brikshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47 (2), 209-226.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693-706.
- Hair, JF, Hult, GTM, Ringle, CM, & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (Second)*. Los Angeles: SAGE Publication. Retrieved from <http://lccn.loc.gov/2016005380>
- Holt, DT, Armenakis, A., Harris, SG, & Field, HS (2007). Toward a comprehensive, definition of readiness for change: A review of research and instrumentation. *Research and Organizational Change and Development*, 295-346.
- Ho, VT, Kong, DT, Lee, C.-H., and Dubreuil, P. (2018). Promoting Harmonious passion Among unmotivated Employees Work: A Two-nation Investigation of The Compensatory Function of Cooperative Psychological Climate. *Journal of Vocational Behavior*, 106 (2018), 112-125. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.01.005>
- Hoeksema, Miranda. 2017. Individual Ambidexterity : Measuring the Effect of Learning Goal Orientation and Error Climate or the Level of Individual Ambidextruty within Organization.
- Jansen, JJP, Simsek, Z., & Cao, Q. (2012). Ambidexterity and performance in multi-unit Contexts: Cross-level moderating effects of structural and resource attributes. *Strategic Management Journal*, 33(11), 1286-1303. doi:<http://dx.doi.org/10.1002/smj.1977>
- Junni, P., Sarala, RM, Taras, V., & Tarba, SY (2013). Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *Academy of Management Perspectives*, 27 (4), 299-312. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0015>
- Kietzmann, J., Plangger, K., Eaton, B., Heilgenberg, K., Pitt, L., & Berthon, P. (2013). Mobility at work: A typology of mobile communities of practice and contextual ambidexterity. *Journal of Strategic Information Systems*, 22 (4), 282-297. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2013.03.003>
- Klerk, E. d. (2016). Book Review by Etienne de Klerk "An Introduction to polynomial and Semi-Algebraic Optimization" by Jean-Bernard Lasserre, Cambridge University Press, 2015. *European Journal of Operational Research*, 249 (2016), 789-790. doi: 10.1016 / j.ejor.2015.10.010
- Kraiger, K., & Ford, JL (2006). The expanding role of workplace training: Themes and trends Influencing research training and practice. , Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Latan, H. (2013). *Structural Equation Modeling: Concepts and Applications Using lisrel Program 8.80*. Bandung: Alfabeta.
- Malhotra, N., & Hinings, CR (2015). Unpacking continuity and change as a process of organizational transformation. *Long Range Planning*, 48, 1-22.
- March, JG (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 71-87.
- Margaryan, A., Littlejohn, A., & Vojt, G. (2011). Digital Natives are a Myth or Reality? University Students' Uses of Digital Technologies. *Computers & Education*, 56 (2011), 429-440. doi: 10.1016 / j.compedu.2010.09.004
- Mom, T. J. ., Van Den Bosch, F. A. ., & Volberda, H. . (2009). Understanding variation in managers' ambidexterity: investigating direct and interaction effects of formal structure and personal coordination mechanisms. *Organizational Science*, 20(4), 812-828.

- Morabito, M. . (2010). Understanding community policing as an innovation: patterns of adoption. *Crime and Delinquency*, 56, 564–587.
- O'Reilly, CA, & Tushman, ML (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27 (4), 324-338.
- Oldham, GR, & Fried, Y. (2016). Job Design Research and Theory: Past, Present, and Future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136 (20162), 20-35. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.05.002>
- Patel, PC, Messersmith, JG, & Lepak, DP (2013). Walking The Tightrope: an Assessment of the Relationship Between High-Performance Work Systems and Organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 56 (5), 1420-1442. doi:<http://dx.doi.org/10.5465/amj.2011.0255>
- Prensky, M. (2001). Digital Natives, Digital Immigrant. *On The Horizon*, 9 (5), 1-6.
- Revilla, E., & Rodríguez-Prado, B. (2018). Building ambidexterity through creativity mechanisms: Contextual drivers of innovation success. *Research Policy*, 47 (9), 1611-1625. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.05.009>
- Reyt, J.-N., and Wiesenfeld, BM (2015). Seeing The Forest For The Trees: Explanatory Learning, Mobile Technology, and Knowledge Worker's Role Integration Behaviors. *Academy of Management Journal*, 58 (3), 739-762. doi:<http://dx.doi.org/10.5465/amj.2013.0991>
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., Mitchell, R., & Siegfried, P. (2018). Partial least squares structural equation modeling in HRM research. *The International Journal of Human Resource Management*, 5192, 1–27. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1416655>
- Rogiest, S., Segers, J., & Witteloostuijn, A. v. (2018). Matchmaking in Organizational change: Does Every Employee Value Participatory Leadership? An Empirical Study. *Scandinavian Journal of Management*, 34 (2018), 1-8. doi:<https://doi.org/10.1016/j.scaman.2017.05.003>
- Rosing, K., & Zacher, H. (2017). Individual ambidexterity: the duality of exploration and exploitation and its relationship with innovative performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(5), 694–709. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1238358>
- Shin, J., Taylor, MS, & Seo, M.-G. (2010). Resources for Change: the Relationships of Organizational Inducements and Psychological Resilience To Employees' Attitudes and Behaviors Toward Organizational Change Jiseon Shin. *A*, 55 (3), 727-748.
- Sani, Achmad & Vivin Maharani .2013. Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Kuisisioner dan analisis data). Malang : UIN Maliki Press. Cetakan ke 2.
- Solis-Molina, M., Hernández-Espallardo, M., & Rodríguez-Orejuela, A. (2018). Performance Implications of Organizational ambidexterity Versus Specialization in Exploration or Exploitation: The Role of Absorptive Capacity. *Journal of Business Research*, 91 (2018), 181-194. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.001>
- Sujarweni, Wiratna. 2015. Metodologi Penelitian Bisnis dan Ekonomi. Yogyakarta. Pustaka Baru Press.
- Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions, a top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16(5), 522–536.
- Tenenhaus, M., Esposito, V., Chatelin, Y., & Lauro, C. (2008). PLS path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48, 159-205.
- Thomas, KW, & Velthouse, BA (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretative" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
- O'Reilly, Charles, A . 2013. Organizational Ambidexterity : Past Present and Future. *Academy of Management Perspective*.

- Otman, Siti & Faizal, Mohammad. 2015. Structural Ambidexterity vs Contextual Ambidexterity : Preliminary Evidence from Malaysia. Paper Proceeding. University Utara Malaysia.
- Prage, Christiane & Shlegelmich, Bodo . 2009. The Role of Ambidexterity in marketing strategi Implementation : Resolving the Explorating – Exploitation Dilema. Business Research. Journal of VHB. Vol 2. 215-240.
- Vigoda-Gadot, E., & Beerli, I. (2012). Change-oriented organizational citizenship behavior in public administration: The power of leadership and the cost of organizational politics. Journal of Public Administration Research and Theory, 22 (3), 573-596.
- Zhang, X., & Bartol, KM (2010). Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Engagement Process. Academy of Management Journal, 53 (1), 107-128.

## **LAMPIRAN**

Hasil Luaran

**From:** International Journal of Organizational Analysis onbehalf@manuscriptcentral.com  
**Subject:** International Journal of Organizational Analysis - IJOA-03-2019-1690  
**Date:** March 9, 2019 at 12:51 PM  
**To:** olivia.fachrunnisa@unissula.ac.id



09-Mar-2019

Dear Dr. Fachrunnisa,

Your manuscript entitled "THE ROLE OF INDIVIDUAL DEXTERITY AND PSYCHOLOGICAL EMPOWERING LEADERSHIP IN DIGITAL WORKPLACE" has been successfully submitted online and is presently being given full consideration for publication in the International Journal of Organizational Analysis.

Your manuscript ID is IJOA-03-2019-1690.

Please mention the above manuscript ID in all future correspondence or when calling the office for questions. If there are any changes in your street address or e-mail address, please log in to Manuscript Central at <https://mc.manuscriptcentral.com/ijoa> and edit your user information as appropriate.

You can also view the status of your manuscript at any time by checking your Author Centre after logging in to <https://mc.manuscriptcentral.com/ijoa>.

Please note that Emerald requires you to clear permission to re-use any material not created by you. If there are permissions outstanding, please upload these when you submit your revision or send directly to Emerald if your paper is accepted immediately. Emerald is unable to publish your paper with permissions outstanding.

Open Access?

All of our subscription journals give you the option of publishing your article open access, following payment of an article processing charge (APC). To find the APC for your journal, please refer to the APC price list: [http://www.emeraldgroupublishing.com/openaccess/apc\\_price\\_list.pdf](http://www.emeraldgroupublishing.com/openaccess/apc_price_list.pdf)

Emerald has established partnerships with national consortium bodies to offer a number of APC vouchers for eligible regions and institutions. To check your eligibility please refer to the open access partnerships page: <http://www.emeraldgroupublishing.com/openaccess/oapartnerships.htm>

If you would like to publish your article open access please contact [openaccess@emeraldgroup.com](mailto:openaccess@emeraldgroup.com)

Thank you for submitting your manuscript to the International Journal of Organizational Analysis.

Yours sincerely,  
Peter Stokes  
International Journal of Organizational Analysis

<https://orcid.org/0000-0003-3298-6903>



**THE ROLE OF INDIVIDUAL DEXTERITY AND  
PSYCHOLOGICAL EMPOWERING LEADERSHIP IN DIGITAL  
WORKPLACE**

Journal:	<i>International Journal of Organizational Analysis</i>
Manuscript ID	Draft
Manuscript Type:	Original Article
Keywords:	invididual dexterity, psychological empowering leadership, individual dexterity

SCHOLARONE™  
Manuscripts

# THE ROLE OF INDIVIDUAL DEXTERITY AND PSYCHOLOGICAL EMPOWERING LEADERSHIP IN DIGITAL WORKPLACE

## Abstract

This research aims to test a concept of individual dexterity in improving individual performance for the digital workplace. Individual dexterity is the ability of individuals to explore fingers and other senses when in contact with information technology devices (finger dexterity) and exploit the idea or ideas to complete the work independently (manual dexterity). A number of 150 respondents who work in creative industries and using information technology-based communication tools to finish their daily job involved in this research. Data was collected using a questionnaire and analyzed using SmartPLS. The results show that individual dexterity is able to predict the performance of individuals who work in a digital environment. In addition, psychological empowering leadership and individual readiness to change play a role as a significant trigger to the formation of individual dexterity which then increases individual performance.

*Keywords: Individual dexterity, psychological empowering leadership, individual performance, individual readiness to change*

## 1. INTRODUCTION

One of the changes that must be addressed by organization nowadays is technological advances which may affect employee performance. The resources owned by companies such as capital, methods, and machines could not provide optimum results if not supported by human resources that have optimum performance. In this century, the digital workforce dominate the color of organization. We termed the digital workforce as a generation who grow in the ease of access to digital information and even has been used as one of the primary needs. According to Prensky (2001), there is two types of human relationship to technology which are digital native and digital immigrant. Digital native is persons (especially children and teenagers), which since its inception has been exposed with incessant technological developments, such as the development of computers, the internet, animation and so on associated with the technology. While digital immigrant is people (especially old) who during their lives of children and teenagers took place before the development of the computer. Digital native and digital immigrant can have a digital fluency competency that should be used to manipulate the data, creatively represent information, solve problems, and design new products or change ways of working (Colbert & Yee, 2016).



1  
2  
3  
4  
5  
6  
7 Digital fluency is expected has an impact on the employees' ability to compete  
8 and collaborate with the digital workforce. The digital workforce has developed a  
9 lot of competence in the course of their interactions with technology, they may feel  
10 comfortable with the technology-based instruction (Kraiger & Ford, 2006), provide  
11 low-cost solutions and can be replicated to help employees develop the skills they  
12 need. In addition to bringing a high level of digital fluency to the workplace,  
13 workers can respond with good digital motivational strategies similar to those used  
14 in the virtual world.  
15

16 Rapid changes in external environment such as new technologies and the  
17 growing number of competitors in the world economy, causing the short product  
18 life cycle and rising tensions between exploration and exploitation (Malhotra &  
19 Hinings, 2015). Due to the rapid changes in the external environment, organizations  
20 face difficulties with long-term survival. Solis-Molina, Hernández-Espallardo, and  
21 Rodríguez-Orejuela (2018) argued that the organization has its ambidexterity.  
22 Much of the research on organizational ambidexterity showed that organizations  
23 that managed to create a balance between exploration and exploitation are  
24 performed better in the short and long term. Organizations that successfully  
25 combine both activities can be called as "ambidextrous organizational" (Benschop,  
26 Leenders, Doorewaard, & Brink, 2013). In fact, a combination of both activities  
27 resulting in a struggle organizational ambidexterity (Reyt & Wiesenfeld, 2015). The  
28 reason is that both of those capabilities need more scarce resources. So sometimes  
29 employees have to make a choice between the two. However, Patel, Messersmith,  
30 & Lepak (2013) show that ambidexterity is not only achieved at the organizational  
31 level but can also at the individual level. Factors that affect ambidexterity at an  
32 individual level provides insights and new methods on how to develop  
33 ambidexterity into the organization. In this way, they are expected to adapt to the  
34 changing environment and technology will be more successful in the short and long  
35 term period. Organizational ambidexterity is a concept that is applied at the  
36 organizational level, however, this concept needs to be lowered to an individual  
37 level which can be termed as individual dexterity.  
38  
39  
40

41 Organizational ambidexterity is an organization's ability to do two jobs at  
42 once (O'Reilly & Tushman, 2013). Junni, Sarala, Taras, & Tarba (2013) explained  
43 that the combination of both components will produce a better performance than  
44 using only one component. Organizational ambidexterity is the ability of an  
45 organization to simultaneously pursue exploration and exploitation of innovation  
46 (O'Reilly & Tushman, 2013). Exploitation activities related to aspects such as  
47 improving the efficiency, implementation, and execution, while exploration  
48 activities intended to modify existing models, experiments and radically affect  
49 organizational routines (March, 1991). Research by Chao, Kavadias, and Gaimon  
50 (2009); An Qiang, Wen Jiang, and Xia (2018) declared a synergism between  
51 exploration and exploitation of the unit that will release the unused potential of both  
52 so that the achievement of individual units will improve individual performance.  
53

54 Dexterity is the harmony and adaptation ability to develop contextual terms.  
55 Contextually, ambidexterity behavior is the capacity to simultaneously show the  
56 alignment and adaptability across all business units. When the contextual level has  
57 been reached, every individual in one unit can provide value in their own functional  
58  
59  
60

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7 area, but at the same time, each individual alerts to changes in the environment  
8 tasks, and act according to circumstances.

9 Information technology advancement will facilitate activities organization  
10 that can improve performance. The goal of organizational changes is placing human  
11 at the central element, away from the factor of method, social, organization and  
12 purpose. But there are two important aspects to improve employee performance,  
13 such as internal-external aspects of employee and working methods (Jansen,  
14 Simsek, & Cao, 2012). An internal-external aspect of employees includes a  
15 relationship with leaders, department, organizational commitment, job satisfaction,  
16 and organizational culture. IT developments have the ability to prosecute  
17 individuals both soft skills and hard skills in order to achieve optimal performance.  
18 These capabilities along with the necessity to use IT tools and utilization of  
19 effective social media usage through the development and usage of IT.  
20

21  
22 Studies by Jansen, Simsek, and Cao (2012) mentioned that individual  
23 performance is significantly determined by the level of ambidexterity.  
24 Ambidexterity is an integrated phenomenon at the organization level, however,  
25 personal characteristics and individual work context will lead to the link between  
26 agility behavior and performance (Smith & Tushman, 2005). Exploitation and  
27 exploration activities should have integrated into lower hierarchical levels (top-  
28 down), so that workers, line managers up to top managers must have in order to  
29 improve the performance of individual ambidexterity (Birkinshaw & Gibson,  
30 2004). Sustainability in the organizational ambidexterity can be realized with a  
31 bottom-up approach, or better known as contextual dexterity. Contextual dexterity  
32 includes a series of process activities that encourage and motivate individual  
33 members of the organization in making a decision, by means of creative and  
34 innovative in their daily work specification (Chang, Yang, Martin, Chi, and Tsai-  
35 Lin, 2016), so individual dexterity affects individual performance.  
36

37  
38 Contextual dexterity will be strengthened if leaders show high behavioral and  
39 psychological empowerment, individuals also have a readiness to change related to  
40 the information technology revolution, so it is expected will increase individual  
41 performance. This research aims to develop and test a concept of individual  
42 dexterity in an effort to improve individuals performance in digital environments.  
43

## 44 2. Literature Review

### 45 2.1. Psychological Empowering Leadership

46  
47 Psychological empowering leadership is an implementation process conditions  
48 allowing a leader to share power with employees significantly by interpreting the  
49 work of employees, providing decision-making autonomy of the larger, expressing  
50 confidence in the ability of employees to resolve bottlenecks in performance (Zhang  
51 & Bartol, 2010). It conceptualized as a psychological state or set of cognition. Firth,  
52 Chen, Kirkman, & Kim (2014) defined psychological empowerment as a process  
53 of increasing the feeling of success on employees itself through the identification  
54 of conditions that foster powerlessness and move with informal techniques that  
55 provide success information. Thomas & Velthouse (1990) argue that psychological  
56  
57  
58  
59  
60

empowering leadership defined as a psychological state that is manifested in four cognitive meaning, competence, self-determination and impact. In particular, it means involves a feeling that one's work is important personally. Joint fourth this in mind, the individual wants and feels capable of forming a role in their work, meaning a high level (Margaryan, Littlejohn & Vojt, 2011). According to Thomas & Velthouse (1990), it is resulting in commitment increase, involvement, and concentration. Competence refers to the confidence or belief by individuals that they have the expertise and skills needed to achieve their goals (Rogiest, Segers, & Witteloostuijn, 2018; Zhang & Bartol, 2010). High levels of competence resulted in increased confidence which in turn leads to businesses and a higher persistence in the face of adversity (Thomas & Velthouse, 1990). Determination of the career itself refers to the sense of control, autonomy, and freedom of choice to fulfill tasks that are reasonable and done in an appropriate manner (Oldham & Fried, 2016). Determining the level of his own career had a positive effect on an individual's belief that they have the ability to affect the working environment and the results of its work. Individuals have a greater ability to recognize opportunities and are more motivated (Klerk, 2016).

## 2.2. Individual Readiness to Change

Ho, Kong, Lee, and Dubreuil (2018) explained that in order to be sustained, the organization needs to change and acts through its members. A successful change will survive only if people change behavior dynamically in their work. They also found many change efforts fail because leaders often underestimate the changes central role played by individuals in the process of change. To support this idea, previous research has empirically demonstrated that individual is not a passive recipient of the organizational changes, but they are actors who actively interpret and respond to what is happening in their environment. Furthermore, some recent researches also showed that employees' attitudes toward organizational change affect their behavior support towards change. Thus, it can be concluded that people who have a positive attitude toward organizational change is more likely change their behavior and fight for change initiatives (eg; Malhotra & Hinings, 2015); Rogiest et al., 2018, Bouckenooghe & Devos, 2008; Shin, Taylor, & Seo, 2010)

Individual readiness to change is defined as the extent to which a person believes that a change was needed and that he has the capacity for such changes. When assessing readiness to change, previous research studies tend to only focus on one aspect, such as perception of personal benefit from changes (Bouckenooghe & Devos, 2008), or evaluation of the organization's capacity to make a successful change (Battilana, Dimitriadis, & Gargiulo, 2012). Given the importance of readiness for change, we still need more research investigating how to prepare an organization and carried out actions that effectively captures the nature of readiness for change.

In addition, Choi (2011) argued that individual readiness for organizational change is the belief that changes are necessary and will probably succeed. Moreover, Barger, Lehn, & Smith (2015) also emphasizes the trust of employees to benefit from these changes. However, researchers agree that individual readiness

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7 for organizational change involves evaluation of individual capacity and  
8 organizations to make a successful change, the need for a change and benefits that  
9 can be obtained from the organization and its members change (Holt, Armenakis,  
10 Harris, & Field, 2007).

11 More recently, through the study of scale development, An Qiang, Wen Jiang,  
12 and Xia (2018) more clearly define this concept as multifaceted construction with  
13 four dimensions: individuals trust to specific changes in efficacy, suitability of  
14 change, change management support, and personal benefits of such changes.  
15 Individual readiness for organizational change lies in the concept of individual  
16 level. Individuals in the same unit may have a similar readiness for organizational  
17 change. However, we cannot assume similarities readiness among people at any  
18 level in an organization.  
19  
20

21 H1: Psychological empowering leadership relates to the individual's readiness to  
22 change.  
23  
24  
25

### 26 **2.3. Individual Dexterity**

27  
28 Individual dexterity can be conceptualized as the combination of individual  
29 exploration and exploitation (Mom, et al., 2009). The basic concept is a fusion of  
30 between exploitation and exploration at the individual level. In addition,  
31 ambidexterity can be seen as a relationship between exploration and exploitation  
32 and how the organization responses changes in business management conflict  
33 today. Ambidexterity can happen at the organizational level, and also at the  
34 individual level (Chang, Yang, Martin, Chi, and Tsai-Lin, 2016; Kietzmann et al.  
35 2013) define individual dexterity as "the ability of individuals to adjust the level of  
36 cognitive flexibly in a dynamic context with the right shift between exploration and  
37 exploitation". Thus, individual dexterity involved in how individuals can balance  
38 between exploratory and exploitative tasks in the context of their daily work.  
39  
40

41 Research by Ardito, Messeni Petruzzelli, Dezi, and Castellano, (2018)  
42 concluded that ambidexterity often occurs in relation to technological innovation.  
43 They expand the definition into two basic dimensions: (1) an exploratory innovation  
44 shows activity intended to enter the market of new products, and (2) exploitative  
45 dimensions of innovation activity being done to improve existing market position.  
46 There are four basic types of ambidexterity that facilitate the implementation of  
47 marketing strategies which are structural ambidexterity, contextual ambidexterity,  
48 punctuated ambidexterity and peripatric ambidexterity (Revilla & Rodríguez-  
49 Prado, 2018).  
50  
51

52 Additionally, contextual dexterity is a process or a system that encourages  
53 people to split time between activities. Therefore, contextual dexterity allows  
54 individual to dynamically and flexibly decide how to divide their time between  
55 activities of exploratory and exploitation (Gibson & Brikshaw, 2004). Individual  
56 efforts in pursuit of exploratory and exploitation can be exhibited at the  
57 organizational level. This paper emphasizes on the development of information  
58 technology applications that require individuals to have a balance between  
59  
60

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7 exploration and exploitation in the context of finger capability and manual  
8 capability.

9 Individual dexterity can be created from internal support and external support.  
10 Internal support such as motive to change and readiness to change are main support,  
11 while psychological support from leader also believed as a trigger for individual  
12 dexterity. Psychological empowering leadership is a leader who empowers  
13 members through the process of increasing feelings of personal goals member  
14 (employee). This can be measured by increasing the meaning of work, encouraging  
15 participation in decision-making. This psychological confidence will express high  
16 performance, autonomy and gives the determination of his own career in the future.  
17 By empowering psychologically, an individual will try to determine how to finish  
18 their work independently. This independence makes individual dexterity grows.  
19

20  
21 H2: Psychological empowering leadership relates positively to individual dexterity.  
22  
23

#### 24 25 **2.4. INDIVIDUAL PERFORMANCE**

26  
27 Changes in technology make the interdependence between job enrichment,  
28 expansion of employment, employee satisfaction and employee performance. Job  
29 enrichment and job expansion make employees feel that we belong to the  
30 organization and thus improves performance. Employee performance is defined as  
31 individual behavior, attitude and motivation to achieve the goal. According to Shin  
32 et al. (2010), there are factors that cause the increased performance of employees  
33 during work which is working independently, organizational support, training, and  
34 organizational justice within. Individual performance is defined as any behavior or  
35 act that is relevant to the purpose of the organization. Individuals who have a  
36 readiness for change is likely to have individual high dexterity, which will  
37 ultimately improve their performance. If this is associated with the ability to work  
38 explorative and exploitative, individuals who are ready to change will demonstrate  
39 higher performance.  
40  
41

42  
43 H3: Individual Readiness for change related to the individual dexterity (finger  
44 dexterity and manual dexterity)

45 H4: Individual dexterity (finger dexterity and manual dexterity) relates positively  
46 to individual performance.  
47  
48

49 The empirical models simply convey that individual performance can be stimulated  
50 through psychological empowering leadership, individual readiness to change and  
51 individual dexterity. It can be pictorially described in Figure 1.  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60

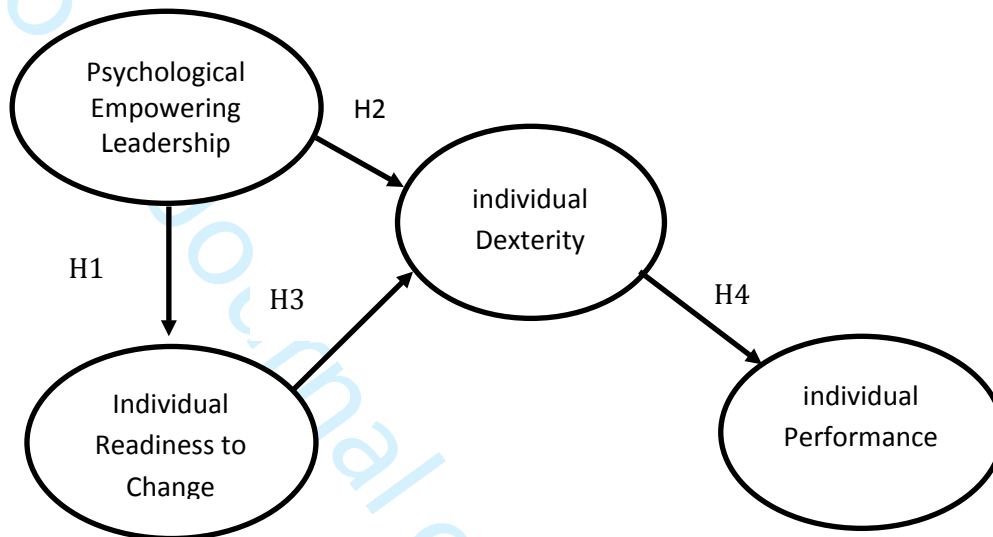


Figure 1. Research Model

### 3. METHOD

#### Data

With regard to the research background, data is suitable to be collected from individual developers of software applications designer in Indonesia, they are part of the worker in creative industry which require high IT skills in their daily work. However, we are not able to determine the total number of its population. Fraley & Vazire (2014) recommended that if the population is not known, the sample size is at least five times the number of questionnaire items.

We distributed our questionnaire to 320 respondents from snowballing effects in such a community. The questionnaire is also completed with a letter that requests them who was acquire the topic of this study to complete the questionnaire. By the end, after four months, as much as 150 respondents involved in this study (response rate is 46.87%). The questionnaire contains several items that address psychological empowering leadership, individual readiness to change, individual dexterity and individual performance.

#### Measures

The following definition of each variable along with indicators are presented in Table 1. The scale of response is ranging from 1 (strongly disagree) – 5 (strongly agree).

**Table 1.**  
**Variables and Indicators**

Variable	Indicators
Psychological Empowering Leadership is a leader who empowers members through the process of increasing the feeling of successful performance (Zhang and Bartol, 2010)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. creating pleasure situation to get meaning work</li> <li>2. encourage Psychological participation in decision-making</li> <li>3. expressing psychological confidence in the high performance</li> <li>4. give autonomy</li> <li>5. encourage self-determination for their own career.</li> </ol>
Individual readiness for change is defined as a pioneer of behavioral cognitive against rejection or support of business change (Arizqi and Fachrunnisa, 2016)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. response to change</li> <li>2. challenge to change</li> <li>3. benefits of change</li> <li>4. encouragement to change</li> </ol>
Individual dexterity is the individual's ability to incorporate new ideas and harness the power of information technology to complete several jobs at one time (Mom et al, 2009).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. coordinating ten fingers</li> <li>2. coordinating both hands</li> <li>3. coordinating IT applications</li> <li>4. using senses</li> <li>5. finishing several different jobs in one time</li> <li>6. using several IT applications in one time</li> <li>7. coordinating IT devices to finish work</li> <li>8. teamwork capability</li> </ol>
Individual performance is the behavior, actions, attitudes, and motivation of individuals in accordance with the objectives of the organization (Shin et.al, 2010)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meet the deadline</li> <li>2. Meet the targets</li> <li>3. Use resources efficiently</li> <li>4. Work in a team</li> </ol>

### 3.3. Data Analysis

We use PLS 3.2.0 software as suggested by (Ringle, et al, 2018). PLS is used for the purpose of prediction, test model fit and able to test theory (Hair, et.al, 2017). SEM analysis has five stages as follows (Latan, 2013):

#### a. models specification

Activities in this step are to develop a model based on theoretical studies to support research on issues that were examined. Furthermore, the model defines a conceptual construct that will be examined and determine its dimensions. Any relationship hypothesized direction must be clear and build from well-founded theory.

#### b. model identification

This stage is an important stage in SEM, if the model can not be identified, it will be cannot be estimated or calculated. It is important for researchers conducted this stage to determine whether the model has a unique value or not. This identification by calculating the degrees of freedom and the value of degrees of freedom must be positive.

#### c. model estimation

Once the data is collected then models are estimated. Generally, the estimation method used is the maximum likelihood (ML).

#### d. models evaluation

Activities in this step are evaluation and interpretation of analytical results. This stage aims to evaluate the overall model. This process begins with data normality test subsequently followed by testing the measurement model to analyze the factors confirmation to test the validity and reliability of latent variables, followed by testing the structural models, as well as the last judge overalls, fit the model by referring to the goodness of fit (GoF).

#### e. models modifications

This activity with regard to the evaluation and interpretation of the model. If the value of the model GoF does not fit, it is necessary to modify models.

## 4. RESULT AND DISCUSSION

### 4.1. Descriptive analysis

This study uses a sample of 150 respondents. Demographics of respondents in this study include; gender, age, education, tenure, and type of work which can be seen in Table 2.

**Table 2. Demographics of Respondents**

Information	Total	Percentage
<b>number of Samples</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>
<b>gender</b>		
Male	106	70.67
Female	44	29.33
<b>Age</b>		
<30 yrs	75	50
30-50 yrs	55	36.67
> 50 yrs	20	13.33



<b>Education</b>		
High School	24	16
Diploma	34	22.67
Bachelor	76	50.67
Master	16	10.67
<b>Work</b>		
IT staff	39	26
Non IT Staff	12	8
Private	5	3:33
Private employees	7	4.67
Network technician	10	6.67
Entrepreneur	8	5:33
Programmers	7	4.67
Administration staff	14	9:33
Etc	48	32
<b>tenure</b>		
<5 yrs	38	25.33
1-5 yrs	69	46
> 10 yrs	43	28.67

In table 1, we can see that respondents are 106 male (70.67 percent) and 44 are female (29.33 percent). Most of the respondents aged less than 30 years (50 percent), 55 respondents in the range 30-50 years old, and only 20 respondents (13.33 percent) were aged over 50 years. The educational background of the respondents notes that 50.67 percent of respondents graduated from a degree program, 22.67 percent hold diploma program (22.67 percent), and 24 respondents (16 percent) are graduate from high school, only 16 respondents hold master degree program (10.67 percent).

#### 4.2. Hypothesis Testing

A variance based PLS approach is preferable for covariance-based methods since PLS imposes less strict restrictions on sample size distribution (Chin et al. 2003). PLS is defined as an SEM technique in which measurement models and the theoretical structural models are simultaneously assessed (Chin 1998). In addition, an equal method can be used to resolve multicollinearity problems in multivariate regression analysis. Although prediction of measurement and structural parameters simultaneously happens, PLS measurement using confirmatory factor analysis models, estimate the structural model of a test of the path associations among the hypotheses.

#### Model Measurement

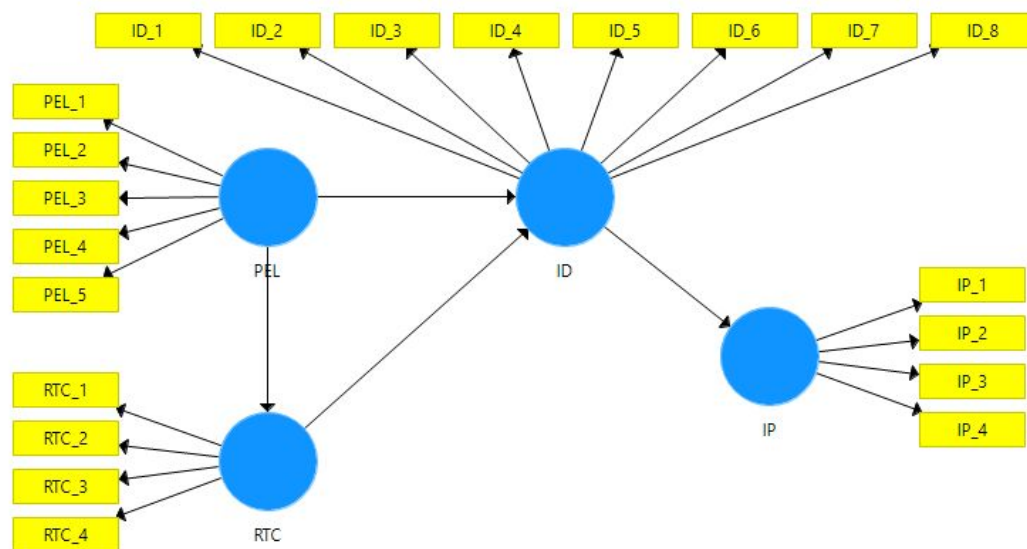


Figure 2. Estimation Model

The initial stage before test measurement models test is to estimate the model (Figure 2). Evaluation of measurement models is used to test internal consistency (Cronbach alpha and composite reliability); convergent validity (indicator reliability and AVE); and discriminant validity (Fornell-Larcker, Cross Loading, and HTMT). The test results of the measurement model of Table 2 shows that the model is valid and reliable. Reliability indicator shows the value of all indicator loading factor of more than 0.70 and AVE values above 0.50. Internal consistency reliability demonstrates the value of Cronbach alpha and composite reliability of more than 0.70. To test the discriminant validity, Fornell-Larcker researchers used a matrix and HTMT (heterotrait-monotrait ratio of correlations) as suggested by (Henseler, Ringle, and Sarstedt, 2016). In Fornell-Larcker matrix (Table 4), the value of the square root of AVE (diagonal) greater than all the values, and the value of HTMT (Table 3) is less than 1. Hence, it can be concluded that the discriminant validity of the measurement models was confirmed.

Table 3. Measurement Evaluation Model

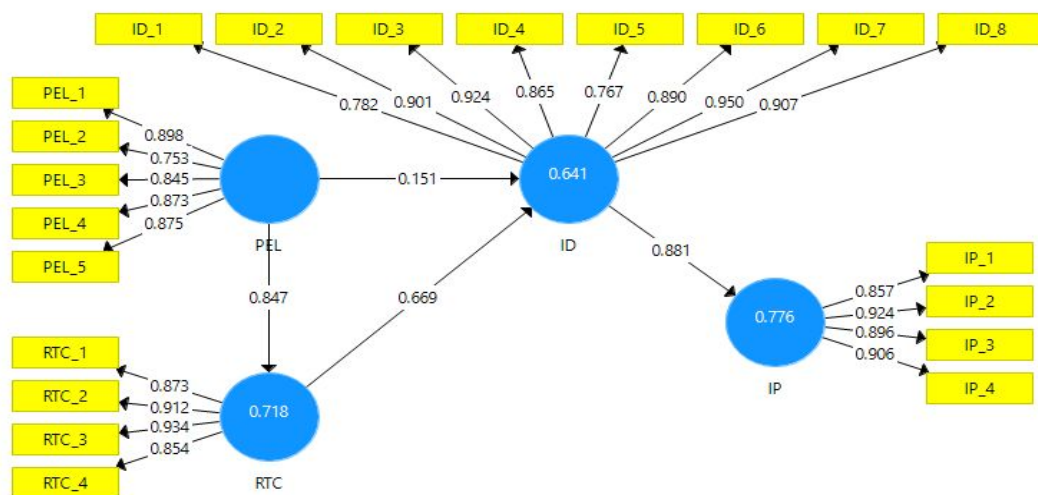
Latent Variable	Indicators	Convergent Validity		Internal Consistency Reliability		Discriminant Validity
		Loadings	AVE	Composite Reliability	Cronbach Alpha	HTMT
		>0.70	>0.50	>0.70	>0.70	<1
ID	ID 1	0.782	0.766	0.963	0.956	YES
	ID-2	0.901				
	ID 3	0.924				
	ID 4	0.865				
	ID 5	0.767				
	ID 6	0.890				
	ID 7	0.950				

	<i>ID 8</i>	0.907				
<i>IP</i>	<i>IP 1</i>	0.857	0.80.	0.942	0.918	YES
	<i>IP 2</i>	0.924				
	<i>IP 3</i>	0.896				
	<i>IP 4</i>	0.906				
<i>PEL</i>	<i>PEL 1</i>	0.898	0.723	0.929	0.903	YES
	<i>PEL 2</i>	0.753				
	<i>PEL 3</i>	0.845				
	<i>PEL 4</i>	0.873				
	<i>PEL 5</i>	0.875				
<i>RTC</i>	<i>RTC 1</i>	0.873	0.799	0.941	0.916	YES
	<i>RTC 2</i>	0.912				
	<i>RTC 3</i>	0.934				
	<i>RTC 4</i>	0.854				

**Table 4. Fornell-Larcker Criterion**

	ID	IP	PEL	RTC
Individual Dexterity (ID)	0.875			
Individual Performance	0.881	0.896		
Psychological Empowering Leadership (PEL)	0.718	0.802	0.850	
Individual Readiness to Change (RTC)	0.797	0.880	0.847	0.894

**Evaluation Model**



**Figure 3. Evaluation Model**

The evaluation results of PLS models Encryption run 1, the outer loading all indicators are more than 0.70, showing that all indicators are valid, then there is no indicator that needs to be eliminated.

### Structural Evaluation Model

**Table 5. Coefficient of Determination (R-square)**

	R Square	Adjusted R Square
Individual Dexterity	0.641	0.636
Psychological Empowering Leadership (PEL)	0.776	0.775
Individual Readiness to Change	0.718	0.716

Results of the coefficient of determination in Table 5 shows the R-square values of all variables  $> 0.5$ . (Hair et al., 2017) recommends that R-square 0.75, 0.50 and 0.25 shows that the model's ability to predict is (strong, moderate and weak). It can be concluded, individual dexterity, psychological empowering leadership and individual readiness to change has a strong capability (0.641; 0.776 and 0.718) in predicting psychological empowering leadership.

### Predictive Relevance (Q-square)

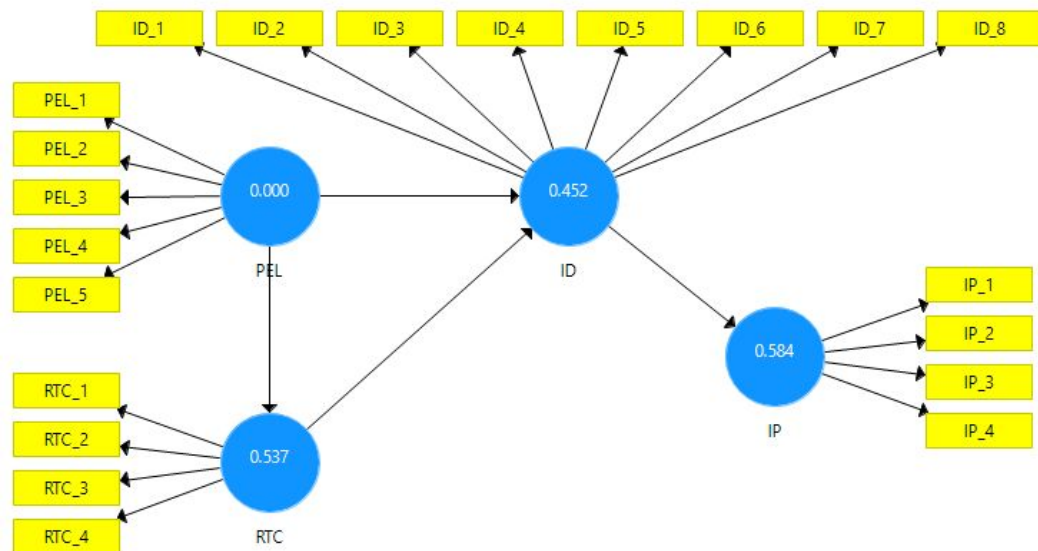


Figure 4. Predictive Relevance (Q-square)

The previous cross-validation test hypotheses communality and redundancy indices estimate the quality of the structural model. It means that the CV communality global ensures that the quality of the structural model fit the indices are positive for all the blocks, considering the measurement models as a whole.

In addition, a metric to evaluate the quality of each structural equation is offered by CV redundancy index. This index should be positive for all endogenous constructs (Tenenhaus et al., 2008). This study provides the models of equal and suitable predictive validity since all the latent variables have values for cross-validation (CV) redundancy and commonality. Table 6 and Figure 4 shows the value of the Q-square all dependent variables more than 0.

**Table 6. Quality of structural equation**

variable	CV commonality	CV redundancy
ID	0662	0452
IP	0616	0584
PEL	0554	
RTC	0610	0537

The next step after analyzing the quality of the structural equation is to examine the relations between all constructs. According to Chin (1998), bootstrapping (500 subsamples) generates standard errors and t-values. Figure 5 shows the results of the structural model analysis, showing the path coefficients along with reviews their significance levels. Beta and t-value (sign) for each hypothesis is shown in Table 7.

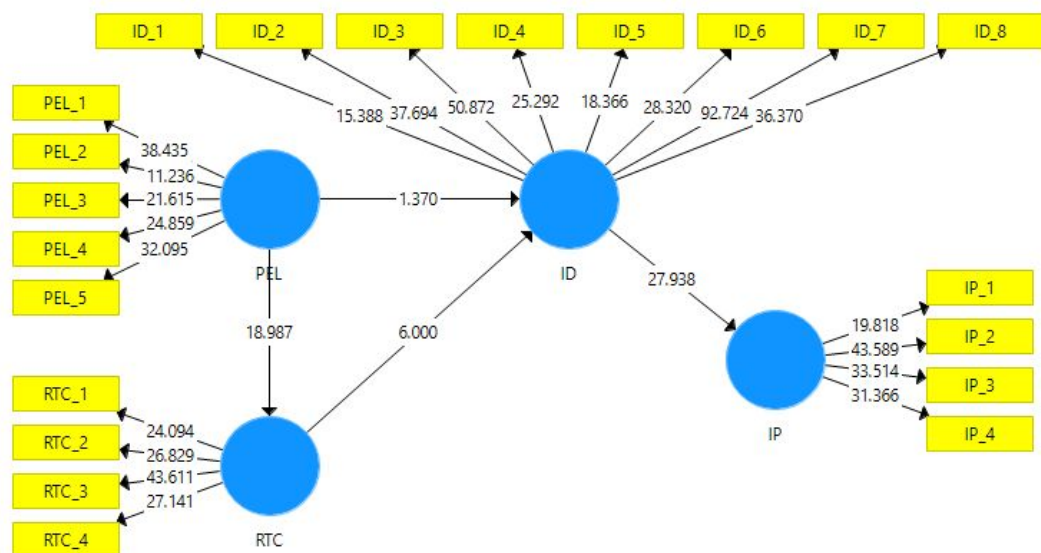


Figure 5. Structural Model

H1 assesses a positive impact from the psychological empowering leadership on individual readiness to change. Diamantopoulos and Sigauw (2000) categorize path coefficients that are under 0.30 as causing moderate (effects), from 0.30 to 0.60 as strong, and up to 0.60 as very strong. Consequently, psychological empowering

leadership establishes a strong, positive, significant effect on individual readiness to change (path coefficient = 0.876,  $p < 0.001$ ). The higher level of psychological empowering leadership will affect individual readiness to change and also affect individual dexterity. Hypothesis 2 test results show that psychological empowering leadership has a positive and significant effect on individual dexterity (path coefficient = 0.710,  $p < 0.001$ ). Therefore, H2 also admits empirical support from the data.

**Table 7**  
**Structural testing models**

path	beta	T-value (Sign)
PEL → RTC	0876	27 938 ***
PEL → ID	0710	1370 ***
RTC → ID	0840	18 937 ***
ID → IP	0644	6000 ***

\*\*\*  $p < 0.001$

The result of testing H3 and H4 also admit empirical support from the data. Individual readiness to change has a positive and significant relationship in individual dexterity (path coefficient = 0.840,  $p < 0.001$ ) while individual dexterity has a positive and significant relationship on individual performance (path coefficient 0.644,  $p < 0.001$ ). In conclusion, all effects of the H1, H2, H3, and H4 are very strong, positive and significant (path coefficient 0.876, 0.710, 0.840, and 0.644).

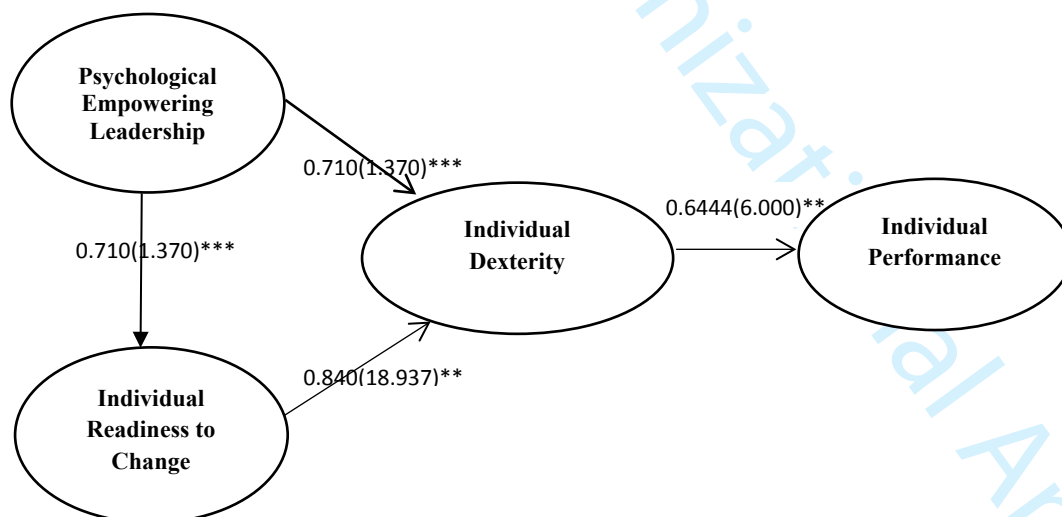


Figure 6. Research models (standardized solution)

## 5. DISCUSSION AND CONCLUSION

Research on the best way to plan and implement organizational factors that affect individual performance who works in the digital workplace era is growing. This needs theoretical development and practical lens for firms. Among factors discussed in extant literature, individual dexterity defines as an individual capacity for exploration and exploitation ideas to resolve organizational tasks (Gibson & Brikshaw, 2004). This study shows that, in information technology-based organizations, an individual dexterity among members should also be established in order to create the conditions for the adequate capability of using IT application through psychological empowering leadership (Morabito, 2010). Competitive advantages based on individual capability in finger dexterity and manual dexterity and develop IT application is needed to improve individual performance. It means that individual dexterity (finger dexterity and manual dexterity) usually seem like a dynamic capability, by focusing on the situation where the employee has continuous reconfiguration through using IT tools and application.

The first objective of this paper is to analyze the broaden specific of an individual capability type – individual dexterity – means an essential element to gain further innovation for digital-based firms. The results ensure that the existence of this kind of capability – combining features of finger dexterity and manual dexterity -, along with elements psychological empowering leadership is antecedent to individual performance. First, the results of the study show individual dexterity improve individual performance. These initiatives mainly regard experimentation through internal R&D and shifts in current technological trajectories (Gupta, Smith, & Shalley, 2006).

The results also provide that psychological empowering leadership and individual readiness to change, have significant relations toward individual dexterity. Again, the mixture between psychological empowering leadership and individual readiness to change is an effective way of promoting individual dexterity to do with incremental change via the exploitation and exploration ideas in term of IT hard skill and softskill. Psychological empowering leadership features such as creating leisure situation, motivate the employee to take the decision and organizes by

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7 themselves also contribute to the development of individual dexterity.  
8 Therefore, a greater tendency of leaders toward psychological empowering  
9 practices for organizational functioning and performance to consider efforts  
10 devoted the development and support the exploration-exploitation  
11 practices.  
12

13 The second objective has analyzed the effect of individual readiness to  
14 change on individual dexterity. As the anticipation, a combination of  
15 readiness and support on changes gives positive relationships with  
16 individual dexterity. Traditionally, research demonstrates that this  
17 readiness have relation with individual capabilities as new or existing  
18 combined capabilities on using IT application can contribute to either finger  
19 dexterity or manual dexterity.  
20  
21  
22

23 The third objective of this study has contributed to the organizational  
24 ambidexterity literature by showing that individual dexterity mediates the  
25 relationship between psychological empowering leadership, individual  
26 readiness to change and individual performance. As the hypotheses  
27 propose, when a firm has a greater tendency toward psychologically  
28 oriented leadership, this firm develops and supports a larger volume of  
29 pleasure situation, the innovative engagement which then give positive  
30 effect to its individual performance. The main point of this finding is that  
31 IT application-based organizations should have the capability to combine  
32 the practices oriented toward exploration skill (finger dexterity) and  
33 exploitation skill (manual dexterity), also psychological empowering  
34 leadership to maintain such employees' performance. The organizations  
35 should have the capability to flexibly change the stress on these elements in  
36 accordance with the situation demands (Klein et al., 2017). Therefore,  
37 developing an environment that encourages the use of both exploration and  
38 exploitation practices – through psychological empowering and change  
39 orientation – is an essential condition for leaders to improve an individual  
40 capacity.  
41  
42  
43  
44  
45  
46

47 An additional contribution of this paper is to investigate the  
48 relationship theories among individual dexterity, leadership, change  
49 management and individual performance through an extensive literature  
50 review, and anticipate some effects among these constructs. Indeed, the call  
51 for additional research on how individual dexterity can influence  
52 individual level processes and perform such work quality and work  
53 quantity is explained by this study.  
54  
55

56 However, this research has the following aspects of limitations. *First*,  
57 the research design of this study used cross-sectional, and the research  
58  
59  
60



1  
2  
3  
4  
5  
6  
7 design is incapable of ensuring the causal relationships set out in the  
8 hypotheses, even the results are consistent with theoretical reasoning. For  
9 further researcher could solve this issue by applying a longitudinal design.  
10  
11 *Second*, the study analyzes individual dexterity such as finger dexterity and  
12 manual dexterity. Nevertheless, approaches that are more specific may be  
13 needed to take full advantage of each process so as to obtain distinct results  
14 (e.g., environment and time stage) (Rosing et al., 2011). Hence, when a firm  
15 requires creativity and experimentation to confront scenarios of radical  
16 change, other dexterity is probably most fitting. In this regard, future  
17 studies could try to analyze another type of individual dexterity with  
18 different environmental or temporal settings. *Third*, self-report data is used  
19 by this study. It may suffer from the effects of general method variance.  
20 Future research could be useful from independently achieving and using  
21 objective measures of performance. *Fourth*, the t-test to verify that non-  
22 response bias is applied in this study. The low response rate from  
23 respondents shows a potential limitation. Future research could focus on a  
24 wider range of high information technology industries in order to validate  
25 the results and increase the sample size of the study. *Fifth*, the respondents  
26 are Indonesian companies which have potential cultural limitations.  
27 Therefore, different cultural contexts – countries or geographical areas can  
28 be targeted by future research – in order to validate the results for a wider  
29 spectrum of cultures and geographies.  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36

37 In conclusion, this paper shows the effect of psychological empowering  
38 leadership and readiness to change on individual dexterity for further  
39 performance. The empirical evidence has important implications for  
40 managers and marks progress in the research of the moderating effects of  
41 organizational factors in the relationship between individual dexterity and  
42 performance.  
43  
44  
45

## 46 REFERENCES

- 47  
48 An, N., Qiang, M., Wen, Q., Jiang, H., & Xia, B. (2018). The contribution of the  
49 project managers' capability to project the ending of performance under  
50 stressful conditions. *European Management Journal*.  
51 <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.04.001>  
52  
53 Ardito, L., Messeni Petruzzelli, A., Dezi, L., & Castellano, S. (2018). The influence  
54 of inbound open innovation ambidexterity on performance: Does it pay to  
55 source knowledge from supply chain stakeholders? *Journal of Business*  
56 *Research*, (December), 0-1. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.043>  
57  
58  
59  
60

- 1  
2  
3  
4  
5  
6  
7 Arizqi., Fachrunnisa, O., (2017). Empowering Leadership, Quality of People and  
8 Quality of Work Methods For Individual Readiness to Change. *MIX: Jurnal Ilmiah*  
9 *Manajemen*, Vol. 7, no. 2.
- 10 Bangeron, L., Lehn, K., & Smith, J. (2015). Employee-management trust and M  
11 & A activity. *Journal of Corporate Finance*, 35 (2015), 389-406.  
12 <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2015.07.012>
- 13 Battilana, J., Dimitriadis, S., & Gargiulo, M. (2012). Change Agents, Networks,  
14 and Institutions: A Contingency Theory of Organizational Change. *Academy*  
15 *Management Journal*, 55 (2), 381-398.
- 16 Benschop, Y., Leenders, J., Doorewaard, JACM, & Brink, MCL VD (2013).  
17 Discourses of Ambition, Gender, and Part-time Work. *Human Relations*, 66  
18 (5), 699-723. doi: 10.1177 / 0018726712466574
- 19 Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004). Building Ambidexterity Into an Organization.  
20 *MIT Sloan Management Review*, 47-54. [https://doi.org/10.1007/s00534-011-](https://doi.org/10.1007/s00534-011-0436-z)  
21 [0436-z](https://doi.org/10.1007/s00534-011-0436-z)
- 22 Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004). The antecedents, consequences, and mediating  
23 role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2),  
24 209-226.
- 25 Bouckenoghe, D., & Devos, G. (2008). Psychological Climate Change as a Crucial  
26 Catalyst of Readiness for Change. *Academy of Management Proceedings*,  
27 2008 (101 August 2008).
- 28 Chang, YC, Yang, PY, Martin, BR, Chi, HR, and Tsai-Lin, TF (2016).  
29 Entrepreneurial universities and research ambidexterity: A multilevel analysis.  
30 *Technovation*, 54 (August 2016), 7-21.  
31 <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2016.02.006>
- 32 Chao, RO, Kavadias, S., & Gaimon, C. (2009). Revenue driven resource allocation:  
33 Funding authority, incentives, and new product development portfolio  
34 management. *Management Science*, 55 (9), 1556-1569.
- 35 Chin, WW (1998). The partial least squares approach to structural equation  
36 modeling. In GA Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research*  
37 (pp. 295-336). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Publishers
- 38 Chin, WW, Marcolin, BL, & Newsted, PR (2003). A partial least squares latent  
39 variable modeling approach for measuring interaction effects: results from a  
40 Monte Carlo simulation study and an electronic mail emotion/adoption study.  
41 *Information Systems Research*, 14 (2), 189-217.
- 42 Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature  
43 review. *Human Resource Management*, 50 (4), 479-500.
- 44 Colbert, A., & Yee, N. (2016). The Digital Workforce and the Workplace of the  
45 Future. *Academy of Management Journal*, 59 (3), 731-739.  
46 doi:<http://doi.org/10.5465/amj.2016.4003>
- 47 Diamantopoulos, A., & Siguaw, JA (2000). *Introducing LISREL*. London: SAGE  
48 Publications.
- 49 Firth, BM, Chen, G., Kirkman, BL, & Kim, K. (2014). Newcomers Abroad:  
50 Expatriate Adaptation During Early Phases of International Assignments.  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60

- 1  
2  
3  
4  
5  
6  
7 Academy of Management Journal, 57 (1), 280-300.  
8 doi:<http://dx.doi.org/10.5465/amj.2011.0574>
- 9 Fraley, C., & Vazire, S. (2014). The Impact factor: Evaluating the quality of  
10 empirical journals with respect to the sample size and statistical power. *PLS*  
11 *One*, 9 (10).
- 12 Gibson, C., & Brikshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating  
13 role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47  
14 (2), 209-226.
- 15 Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and  
16 exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693–706.
- 17 Hair, JF, Hult, GTM, Ringle, CM, & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least*  
18 *Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (Second)*. Los Angeles:  
19 SAGE Publication. Retrieved from <http://lccn.loc.gov/2016005380>
- 20 Holt, DT, Armenakis, A., Harris, SG, & Field, HS (2007). Toward a  
21 comprehensive, definition of readiness for change: A review of research and  
22 instrumentation. *Research and Organizational Change and Development*, 295-  
23 346.
- 24 Ho, VT, Kong, DT, Lee, C.-H., and Dubreuil, P. (2018). Promoting Harmonious  
25 passion Among unmotivated Employees Work: A Two-nation Investigation of  
26 The Compensatory Function of Cooperative Psychological Climate. *Journal*  
27 *of Vocational Behavior*, 106 (2018), 112-125.  
28 doi:<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.01.005>
- 29 Jansen, JJP, Simsek, Z., & Cao, Q. (2012). Ambidexterity and performance in  
30 multi-unit Contexts: Cross-level moderating effects of structural and resource  
31 attributes. *Strategic Management Journal*, 33(11), 1286-1303.  
32 doi:<http://dx.doi.org/10.1002/smj.1977>
- 33 Junni, P., Sarala, RM, Taras, V., & Tarba, SY (2013). Organizational ambidexterity  
34 and performance: A meta-analysis. *Academy of Management Perspectives*, 27  
35 (4), 299-312. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0015>
- 36 Kietzmann, J., Plangger, K., Eaton, B., Heilgenberg, K., Pitt, L., & Berthon, P.  
37 (2013). Mobility at work: A typology of mobile communities of practice and  
38 contextual ambidexterity. *Journal of Strategic Information Systems*, 22 (4),  
39 282-297. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2013.03.003>
- 40 Klerk, E. d. (2016). Book Review by Etienne de Klerk "An Introduction to  
41 polynomial and Semi-Algebraic Optimization" by Jean-Bernard Lasserre,  
42 Cambridge University Press, 2015. *European Journal of Operational Research*,  
43 249 (2016), 789-790. doi: 10.1016 / j.ejor.2015.10.010
- 44 Kraiger, K., & Ford, JL (2006). The expanding role of workplace training: Themes  
45 and trends Influencing research training and practice. , Mahwah, NJ: Erlbaum.
- 46 Latan, H. (2013). *Structural Equation Modeling: Concepts and Applications Using*  
47 *lisrel Program 8.80*. Bandung: Alfabeta.
- 48 Malhotra, N., & Hinings, CR (2015). Unpacking continuity and change as a process  
49 of organizational transformation. *Long Range Planning*, 48, 1-22.
- 50 March, JG (1991). Exploration and exploitation in organizational learning.  
51 *Organization Science*, 2, 71-87.
- 52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60

- 1  
2  
3  
4  
5  
6  
7 Margaryan, A., Littlejohn, A., & Vojt, G. (2011). Digital Natives are a Myth or  
8 Reality? University Students' Uses of Digital Technologies. *Computers &*  
9 *Education*, 56 (2011), 429-440. doi: 10.1016 / j.compedu.2010.09.004
- 10 Mom, T. J. ., Van Den Bosch, F. A. ., & Volberda, H. . (2009). Understanding  
11 variation in managers' ambidexterity: investigating direct and interaction  
12 effects of formal structure and personal coordination mechanisms.  
13 *Organizational Science*, 20(4), 812–828.
- 14 Morabito, M. . (2010). Understanding community policing as an innovation:  
15 patterns of adoption. *Crime and Delinquency*, 56, 564–587.
- 16 O'Reilly, CA, & Tushman, ML (2013). Organizational ambidexterity: Past, present,  
17 and future. *Academy of Management Perspectives*, 27 (4), 324-338.
- 18 Oldham, GR, & Fried, Y. (2016). Job Design Research and Theory: Past, Present,  
19 and Future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136  
20 (20162), 20-35. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.05.002>
- 21 Patel, PC, Messersmith, JG, & Lepak, DP (2013). Walking The Tightrope: an  
22 Assessment of the Relationship Between High-Performance Work Systems  
23 and Organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 56 (5),  
24 1420-1442. doi:<http://dx.doi.org/10.5465/amj.2011.0255>
- 25 Prensky, M. (2001). Digital Natives, Digital Immigrant. *On The Horizon*, 9 (5), 1-  
26 6.
- 27 Revilla, E., & Rodríguez-Prado, B. (2018). Building ambidexterity through  
28 creativity mechanisms: Contextual drivers of innovation success. *Research*  
29 *Policy*, 47 (9), 1611-1625. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.05.009>
- 30 Reyt, J.-N., and Wiesenfeld, BM (2015). Seeing The Forest For The Trees:  
31 Explanatory Learning, Mobile Technology, and Knowledge Worker's Role  
32 Integration Behaviors. *Academy of Management Journal*, 58 (3), 739-762.  
33 doi:<http://dx.doi.org/10.5465/amj.2013.0991>
- 34 Ringle, C. M., Sarstedt, M., Mitchell, R., & Siegfried, P. (2018). Partial least  
35 squares structural equation modeling in HRM research. *The International*  
36 *Journal of Human Resource Management*, 5192, 1–27.  
37 <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1416655>
- 38 Rogiest, S., Segers, J., & Witteloostuijn, A. v. (2018). Matchmaking in  
39 Organizational change: Does Every Employee Value Participatory  
40 Leadership? An Empirical Study. *Scandinavian Journal of Management*, 34  
41 (2018), 1-8. doi:<https://doi.org/10.1016/j.scaman.2017.05.003>
- 42 Rosing, K., & Zacher, H. (2017). Individual ambidexterity: the duality of  
43 exploration and exploitation and its relationship with innovative performance.  
44 *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(5), 694–709.  
45 <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1238358>
- 46 Shin, J., Taylor, MS, & Seo, M.-G. (2010). Resources for Change: the Relationships  
47 of Organizational Inducements and Psychological Resilience To Employees'  
48 Attitudes and Behaviors Toward Organizational Change Jiseon Shin. A, 55  
49 (3), 727-748.
- 50 Solis-Molina, M., Hernández-Espallardo, M., & Rodríguez-Orejuela, A. (2018).  
51 Performance Implications of Organizational ambidexterity Versus  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7 Specialization in Exploration or Exploitation: The Role of Absorptive  
8 Capacity. *Journal of Business Research*, 91 (2018), 181-194.  
9 doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.001>

10 Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions, a top  
11 management model for managing innovation streams. *Organization Science*,  
12 16(5), 522–536.

13 Tenenhaus, M., Esposito, V., Chatelin, Y., & Lauro, C. (2008). PLS path modeling.  
14 *Computational Statistics & Data Analysis*, 48, 159-205.

15 Thomas, KW, & Velthouse, BA (1990). Cognitive elements of empowerment: An  
16 "interpretative" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management*  
17 *Review*, 15, 666-681.

18 Vigoda-Gadot, E., & Beerli, I. (2012). Change-oriented organizational citizenship  
19 behavior in public administration: The power of leadership and the cost of  
20 organizational politics. *Journal of Public Administration Research and Theory*,  
21 22 (3), 573-596.

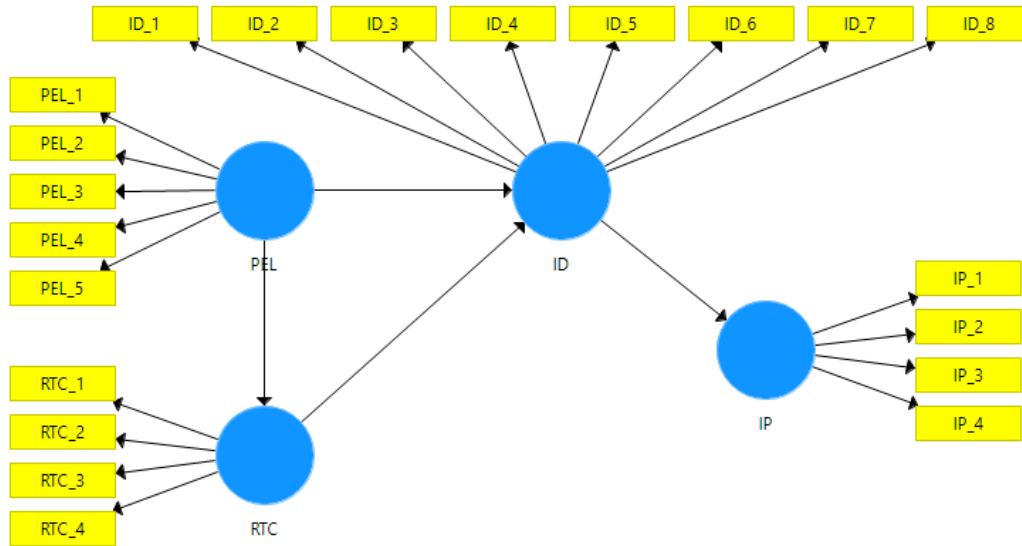
22 Zhang, X., & Bartol, KM (2010). Linking Empowering Leadership and Employee  
23 Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic  
24 Motivation, and Creative Engagement Process. *Academy of Management*  
25 *Journal*, 53 (1), 107-128.  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60

## **LAMPIRAN**

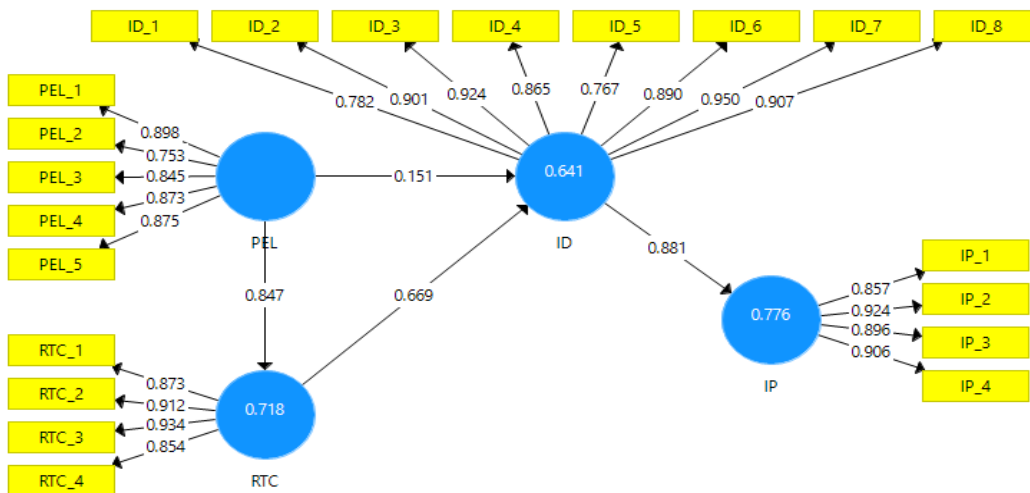
Hasil Luaran

## Output Smart PLS

### - Estimasi Model

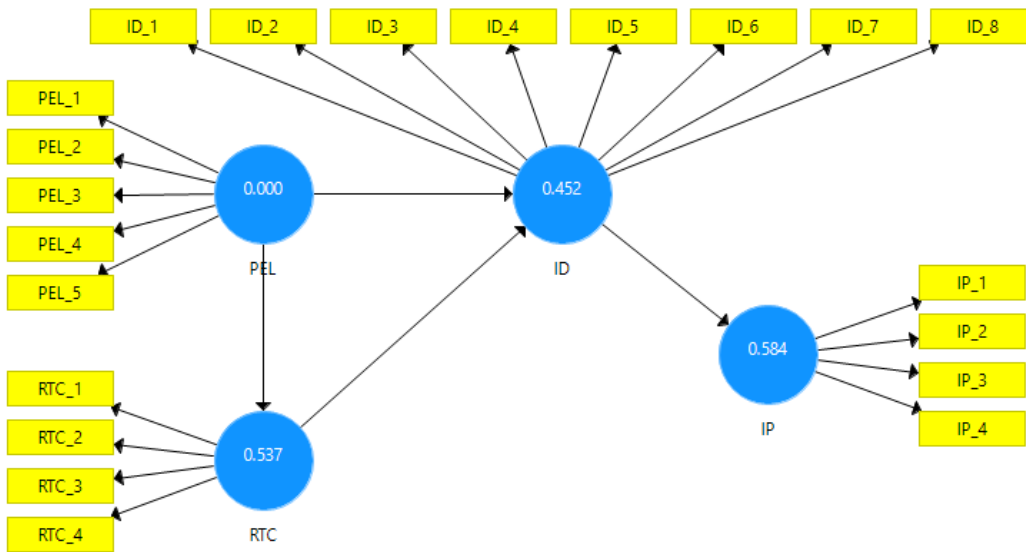


### - Evaluasi Model

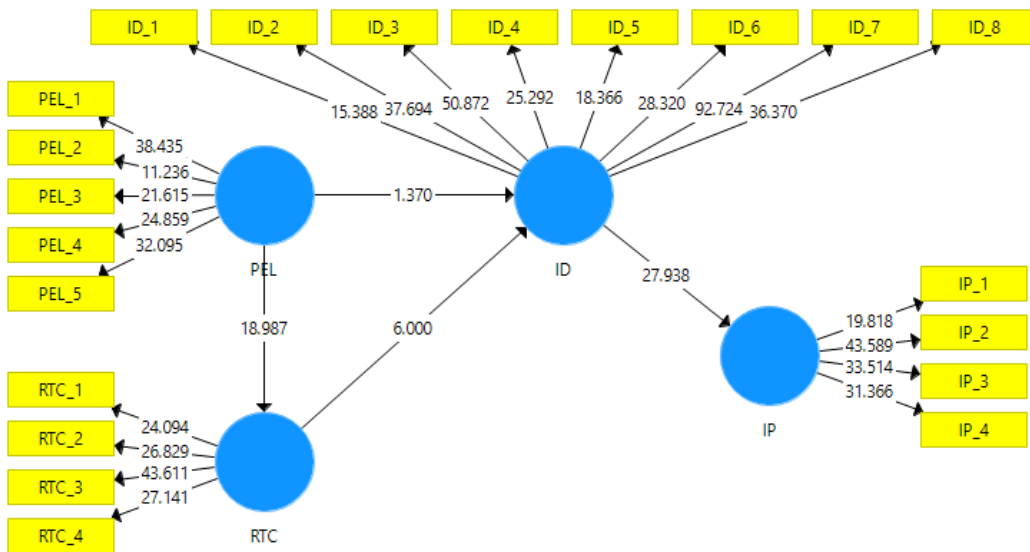




- Predictive Relevance (Q-square)



- Structural Model



- PLS Algorithm

# SmartPLS Report

Please cite the use of SmartPLS: Ringle, C. M., Wende, S., and Becker, J.-M. 2015. "SmartPLS 3." Boenningstedt: SmartPLS GmbH, <http://www.smartpls.com>.

## Complete

### Final Results

<i>Path Coefficients</i>	<a href="#">show</a>
<i>Indirect Effects</i>	<a href="#">show</a>
<i>Total Effects</i>	<a href="#">show</a>
<i>Outer Loadings</i>	<a href="#">show</a>
<i>Outer Weights</i>	<a href="#">show</a>
<i>Latent Variable</i>	<a href="#">show</a>
<i>Residuals</i>	<a href="#">show</a>

### Quality Criteria

<i>R Square</i>	<a href="#">show</a>
<i>f Square</i>	<a href="#">show</a>
<i>Construct Reliability and Validity</i>	<a href="#">show</a>
<i>Discriminant Validity</i>	<a href="#">show</a>
<i>Collinearity Statistics (VIF)</i>	<a href="#">show</a>
<i>Model_Fit</i>	<a href="#">show</a>
<i>Model Selection Criteria</i>	<a href="#">show</a>

### Interim Results

<i>Stop Criterion Changes</i>	<a href="#">show</a>
-------------------------------	----------------------

### Base Data

<i>Setting</i>	<a href="#">show</a>
<i>Inner Model</i>	<a href="#">show</a>
<i>Outer Model</i>	<a href="#">show</a>
<i>Indicator Data (Original)</i>	<a href="#">show</a>
<i>Indicator Data (Standardized)</i>	<a href="#">show</a>
<i>Indicator Data (Correlations)</i>	<a href="#">show</a>

Please cite the use of SmartPLS: Ringle, C. M., Wende, S., and Becker, J.-M. 2015. "SmartPLS 3." Boenningstedt: SmartPLS GmbH, <http://www.smartpls.com>.  
[back to navigation](#)

### Final Results

#### Path Coefficients

	ID	IP	PEL	RTC
ID			0.881	
IP				
PEL		0.151		0.847
RTC		0.669		

#### Indirect Effects

##### Total Indirect Effects

	ID	IP	PEL	RTC
ID				
IP				
PEL		0.567	0.632	
RTC			0.590	

##### Specific Indirect Effects

	Specific Indirect Effects
PEL → RTC → ID	0.567
PEL → ID → IP	0.133
RTC → ID → IP	0.590
PEL → RTC → ID → IP	0.500

#### Total Effects

	ID	IP	PEL	RTC
ID			0.881	
IP				
PEL		0.718	0.632	0.847
RTC		0.669	0.590	

#### Outer Loadings

	ID	IP	PEL	RTC
ID_1	0.782			
ID_2	0.901			
ID_3	0.924			
ID_4	0.865			
ID_5	0.767			
ID_6	0.890			
ID_7	0.950			
ID_8	0.907			
IP_1		0.857		
IP_2		0.924		
IP_3		0.896		
IP_4		0.906		
PEL_1			0.898	
PEL_2			0.753	
PEL_3			0.845	
PEL_4			0.873	
PEL_5			0.875	
RTC_1				0.873
RTC_2				0.912
RTC_3				0.934
RTC_4				0.854

Quality Criteria

R Square

	R Square	R Square Adjusted
ID	0.641	0.636
IP	0.776	0.775
RTC	0.718	0.716

f Square

	ID	IP	PEL	RTC
ID			3.469	
IP				
PEL	0.018			2.547
RTC	0.352			

Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)	Akar Kuadrat AVE
ID	0.956	0.962	0.963	0.766	0.875
IP	0.918	0.921	0.942	0.803	0.896
PEL	0.903	0.909	0.929	0.723	0.85
RTC	0.916	0.916	0.941	0.799	0.893

Discriminant Validity

Fornell-Larcker Criterion

	ID	IP	PEL	RTC
ID	0.875			
IP	0.881	0.896		
PEL	0.718	0.802	0.850	
RTC	0.797	0.880	0.847	0.894

Cross Loadings

	ID	IP	PEL	RTC
ID_1	0.782	0.709	0.499	0.553
ID_2	0.901	0.716	0.579	0.634
ID_3	0.924	0.831	0.671	0.794
ID_4	0.865	0.887	0.683	0.836
ID_5	0.767	0.620	0.554	0.557
ID_6	0.890	0.757	0.624	0.679
ID_7	0.950	0.840	0.670	0.757
ID_8	0.907	0.759	0.709	0.700
IP_1	0.728	0.857	0.680	0.706
IP_2	0.779	0.924	0.733	0.821
IP_3	0.835	0.896	0.736	0.768
IP_4	0.810	0.906	0.722	0.854
PEL_1	0.531	0.693	0.898	0.710
PEL_2	0.491	0.608	0.753	0.653
PEL_3	0.667	0.802	0.845	0.820
PEL_4	0.689	0.671	0.873	0.738
PEL_5	0.642	0.611	0.875	0.660
RTC_1	0.746	0.782	0.722	0.873
RTC_2	0.723	0.795	0.704	0.912
RTC_3	0.735	0.813	0.786	0.934
RTC_4	0.642	0.755	0.814	0.854

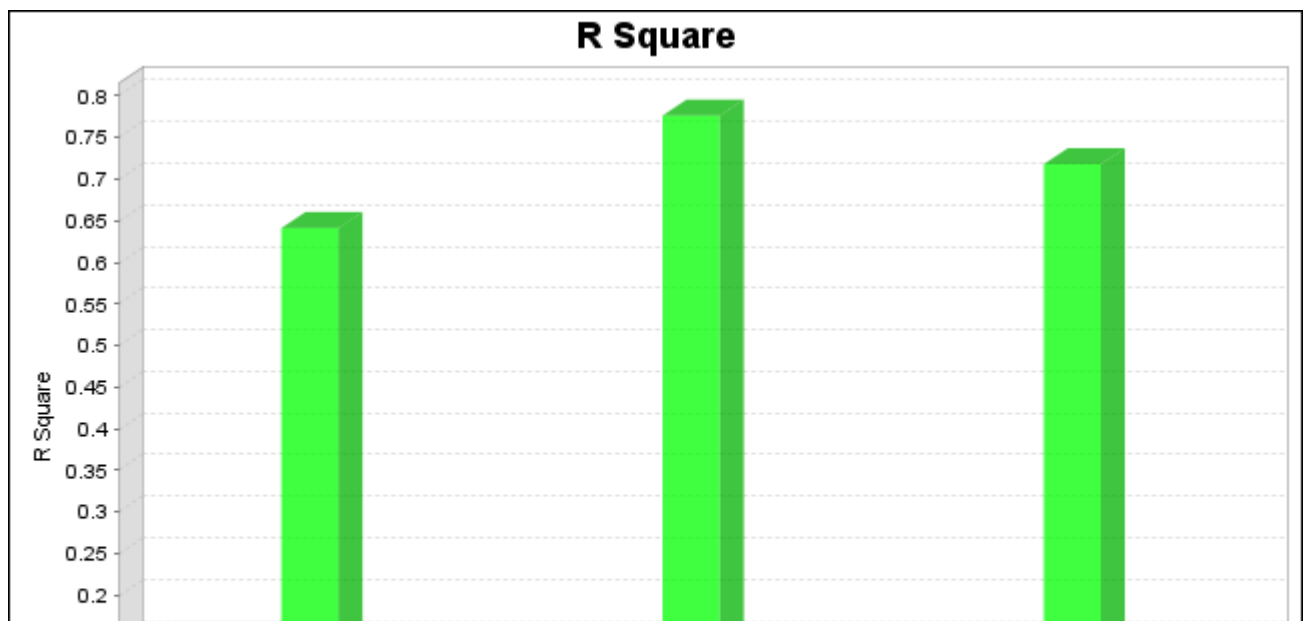
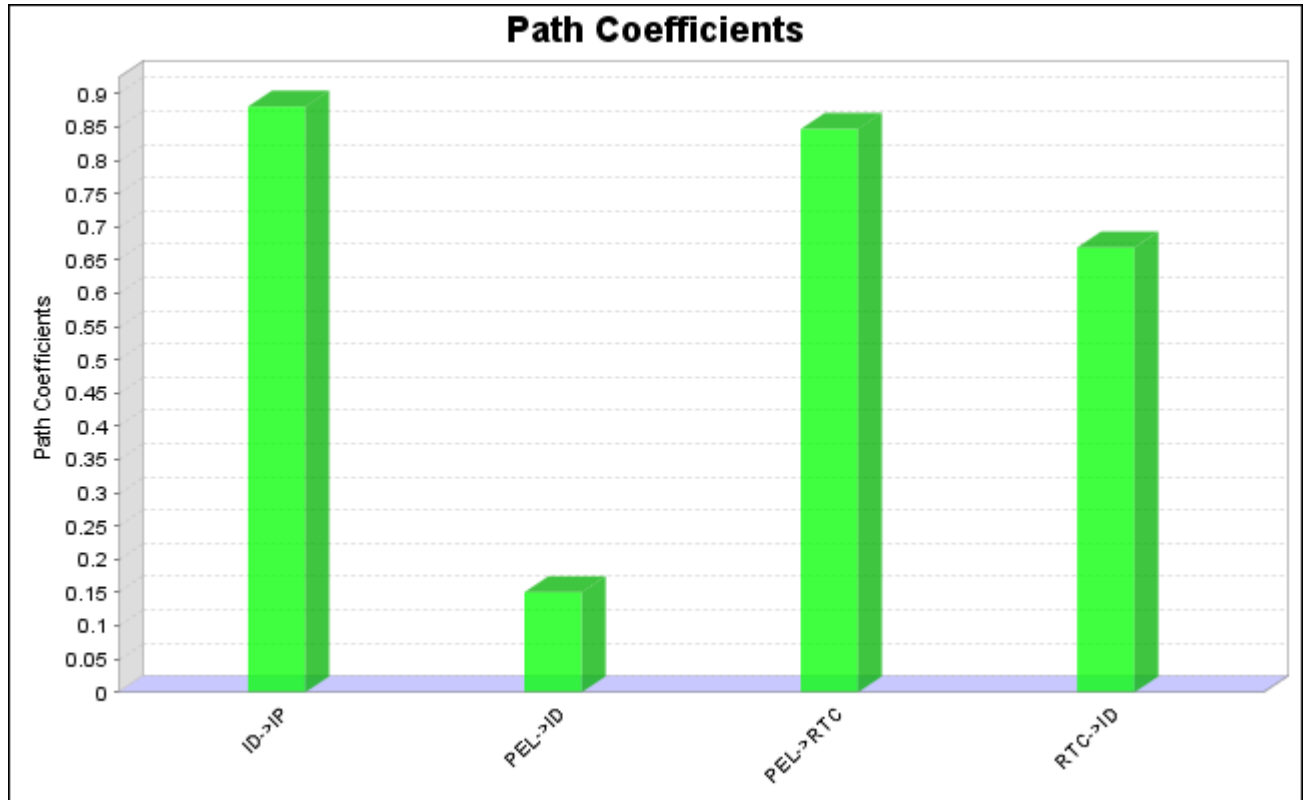
Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

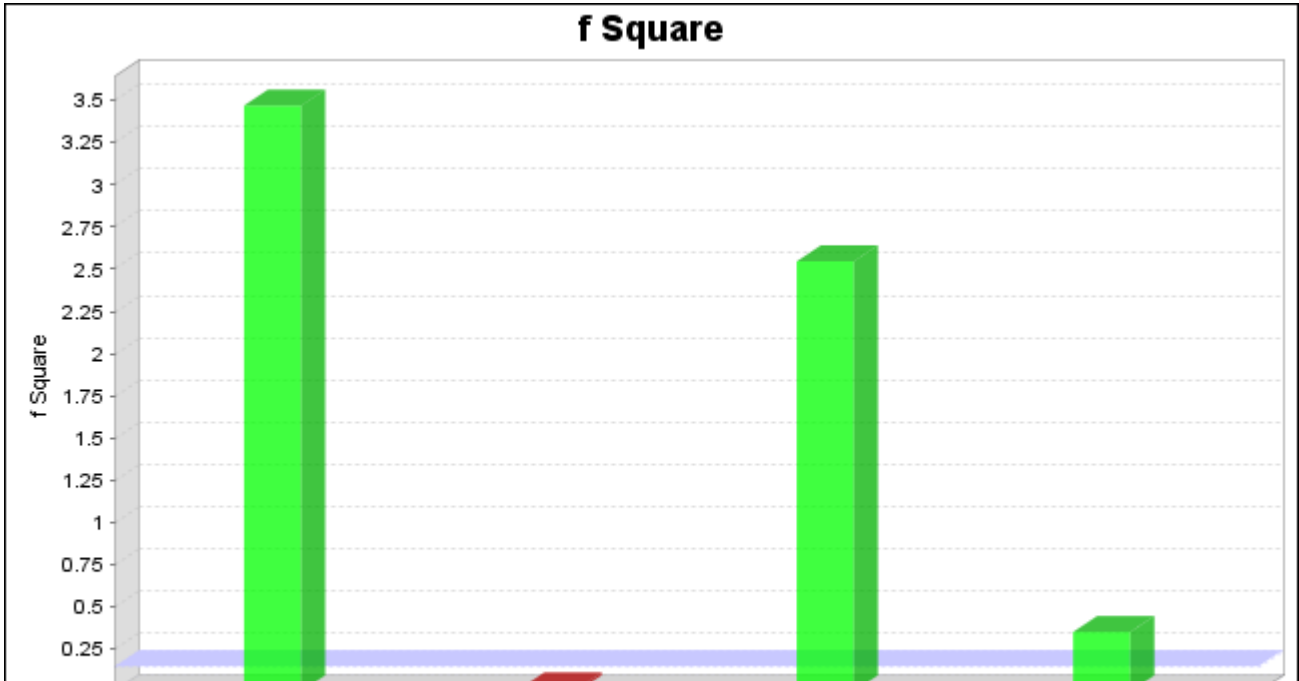
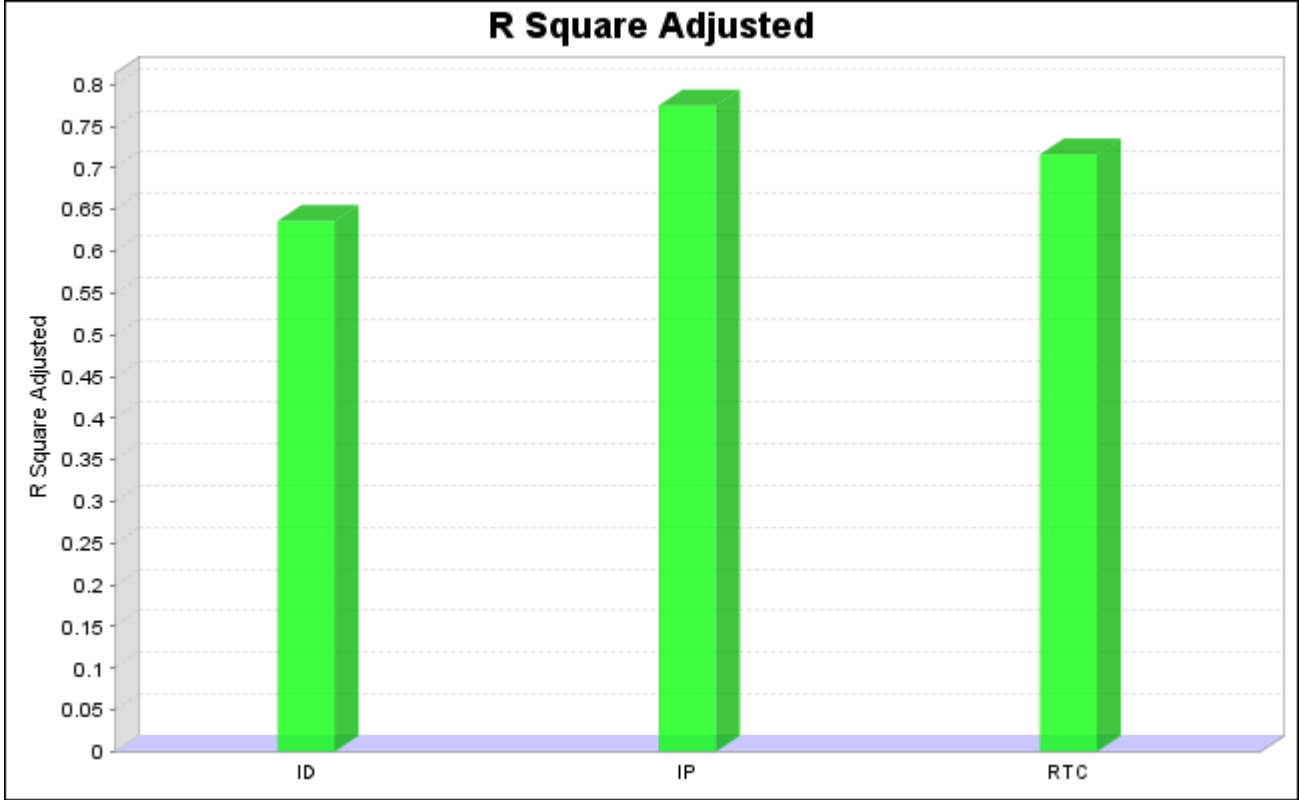
	ID	IP	PEL	RTC
ID				
IP	0.933			
PEL	0.762	0.875		
RTC	0.843	0.959	0.927	

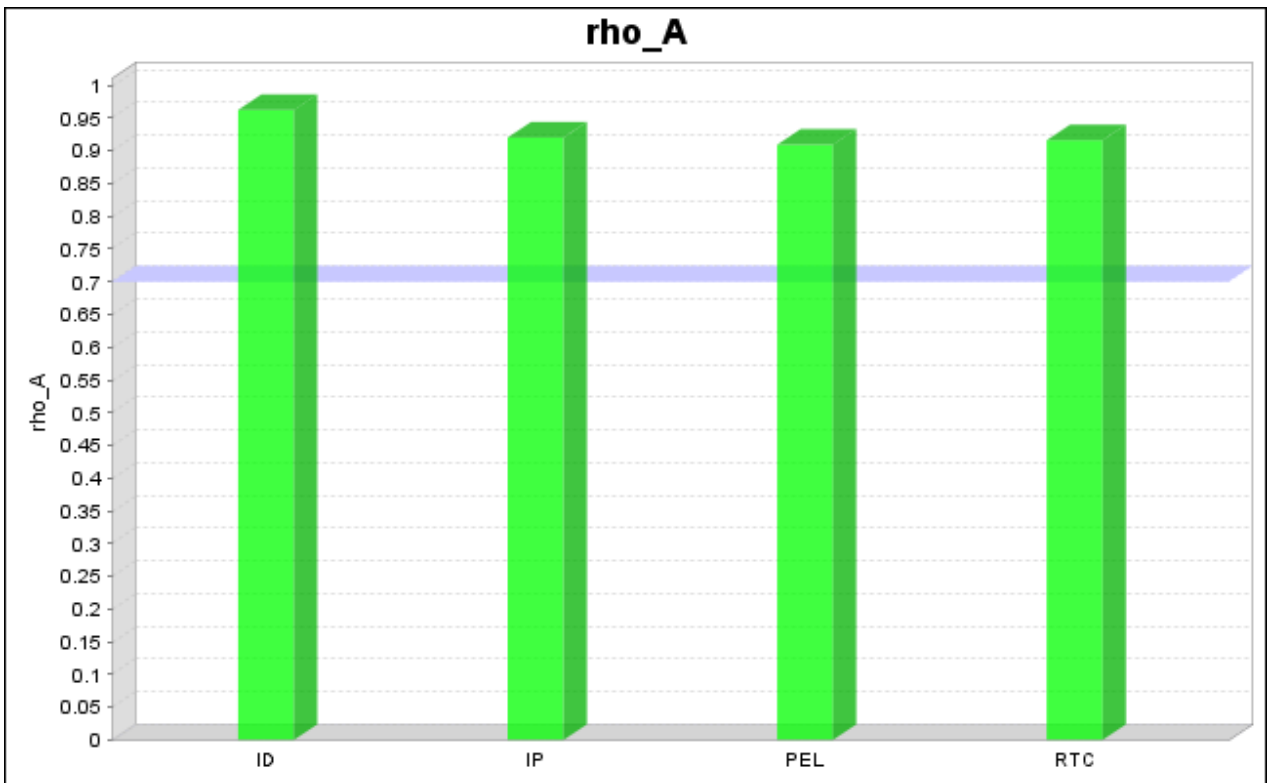
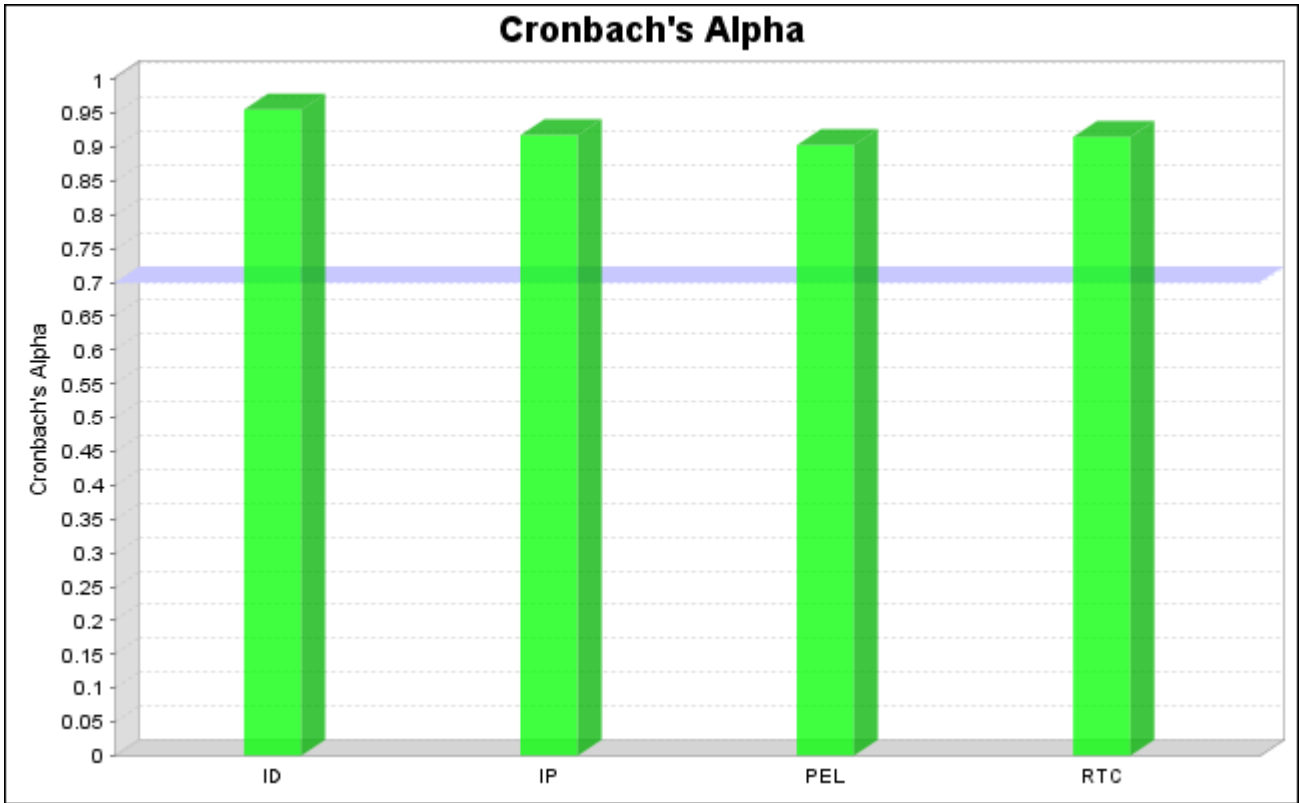
# SmartPLS Report

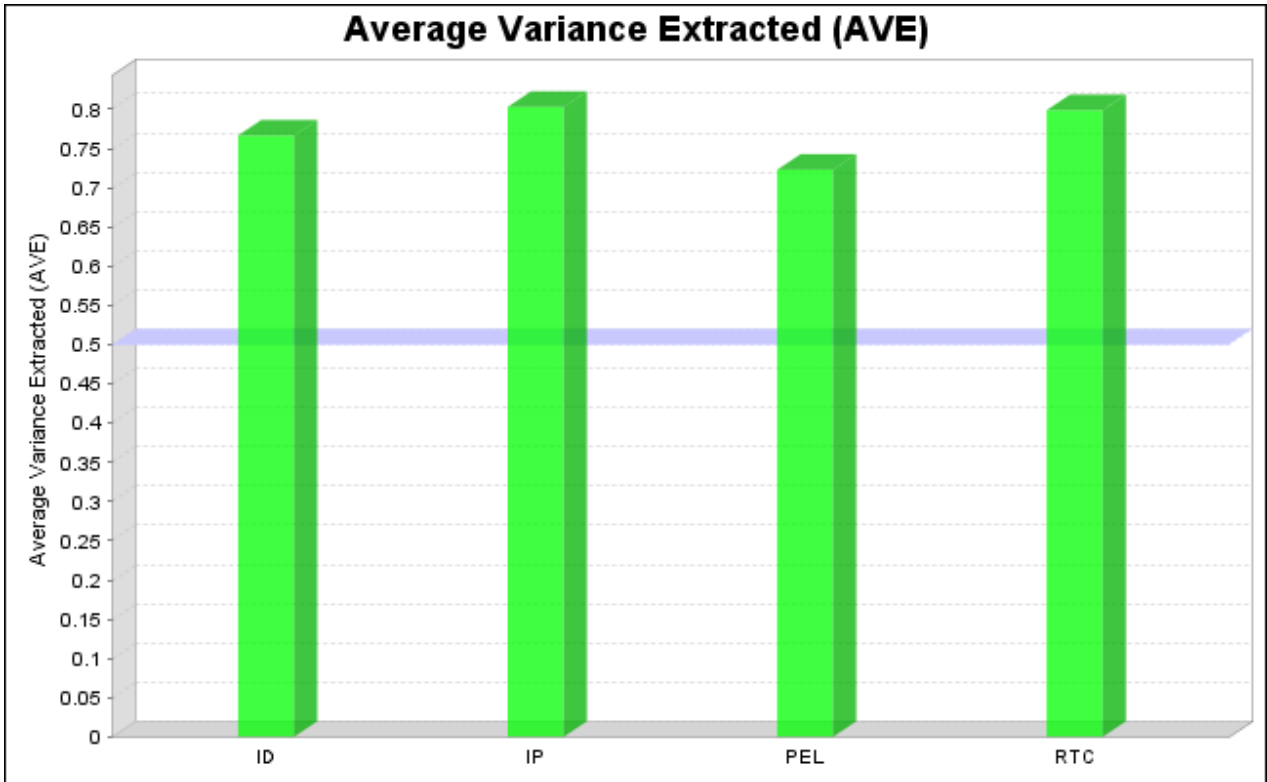
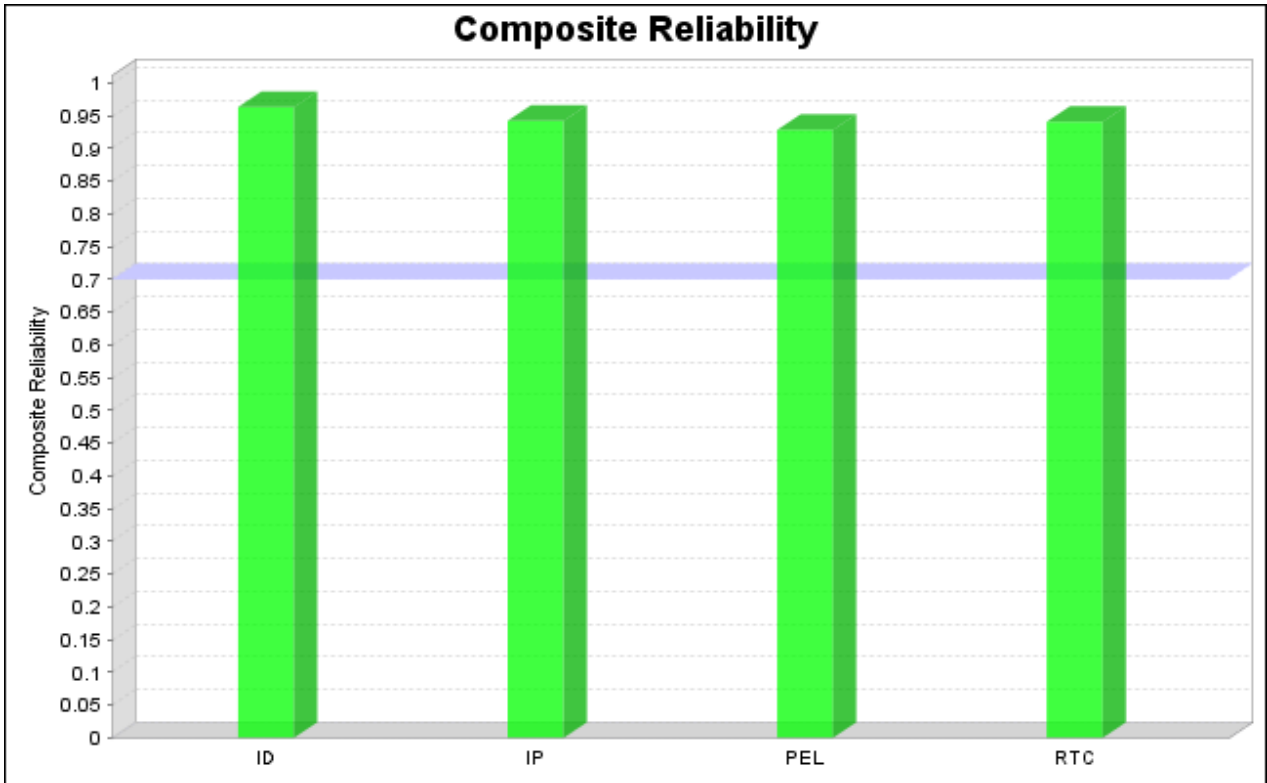
Please cite the use of SmartPLS: Ringle, C. M., Wende, S., and Becker, J.-M. 2015. "SmartPLS 3." Boenningstedt: SmartPLS GmbH, <http://www.smartpls.com>.

[back to navigation](#)



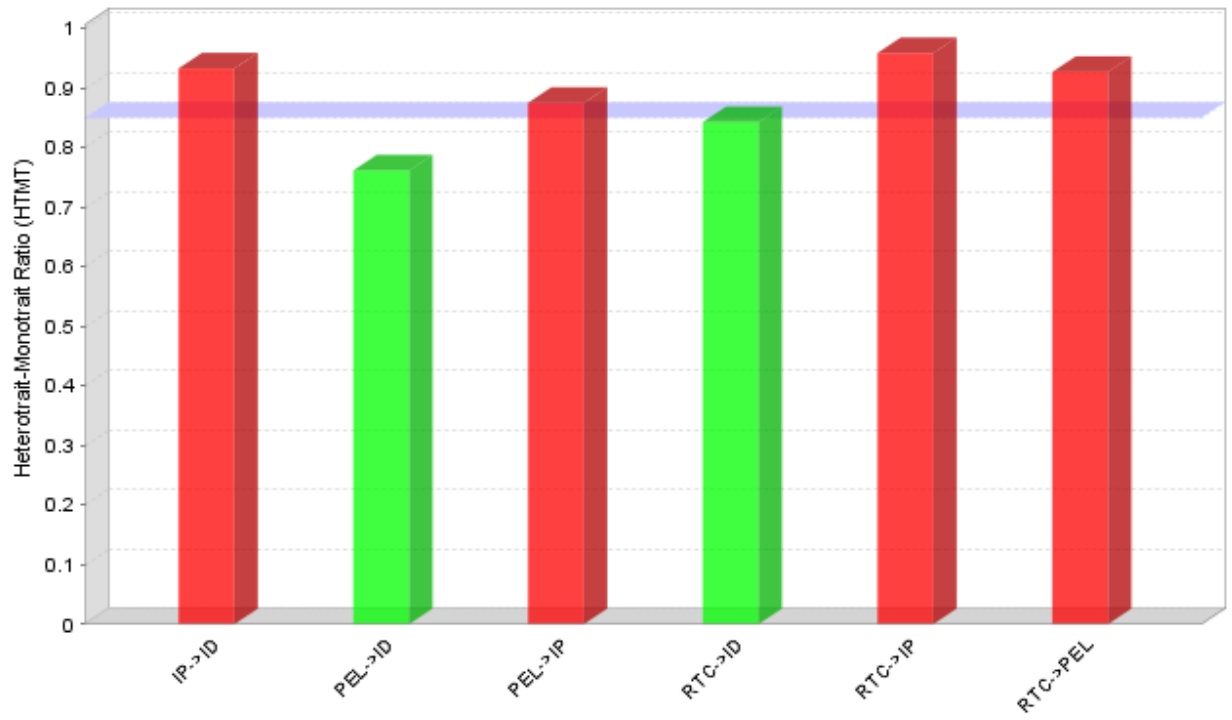








### Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)



- Bootstrapping

SmartPLS Report									
Please cite the use of SmartPLS: Ringle, C. M., Wende, S., and Becker, J.-M. 2015. "SmartPLS 3." Boenningstedt: SmartPLS GmbH, <a href="http://www.smartpls.com">http://www.smartpls.com</a> .									
Complete									
<b>Final Results</b>									
Path Coefficients	<a href="#">show</a>								
Total Indirect Effects	<a href="#">show</a>								
Specific Indirect Effects	<a href="#">show</a>								
Total Effects	<a href="#">show</a>								
Outer Loadings	<a href="#">show</a>								
Outer Weights	<a href="#">show</a>								
<b>Histograms</b>									
Path Coefficients Histogram	<a href="#">show</a>								
Indirect Effects Histogram	<a href="#">show</a>								
Total Effects Histogram	<a href="#">show</a>								
<b>Base Data</b>									
Setting	<a href="#">show</a>								
Inner Model	<a href="#">show</a>								
Outer Model	<a href="#">show</a>								
Indicator Data (Original)	<a href="#">show</a>								
Indicator Data (Standardized)	<a href="#">show</a>								

# SmartPLS Report

Please cite the use of SmartPLS: Ringle, C. M., Wende, S., and Becker, J.-M. 2015. "SmartPLS 3." Boenningstedt: SmartPLS GmbH, <http://www.smartpls.com>.

[back to navigation](#)

## Final Results

### Path Coefficients

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O /STDEV)	P Values
ID -> IP	0.881	0.876	0.032	27.938	0.000
PEL -> ID	0.151	0.168	0.110	1.370	0.171
PEL -> RTC	0.847	0.840	0.045	18.987	0.000
RTC -> ID	0.669	0.644	0.112	6.000	0.000

### Confidence Intervals

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%
ID -> IP	0.881	0.876	0.797	0.927
PEL -> ID	0.151	0.168	-0.024	0.427
PEL -> RTC	0.847	0.840	0.741	0.909
RTC -> ID	0.669	0.644	0.394	0.845

### Total Effects

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O /STDEV)	P Values
ID -> IP	0.881	0.876	0.032	27.938	0.000
PEL -> ID	0.718	0.710	0.074	9.642	0.000
PEL -> IP	0.632	0.624	0.083	7.598	0.000
PEL -> RTC	0.847	0.840	0.045	18.987	0.000
RTC -> ID	0.669	0.644	0.112	6.000	0.000
RTC -> IP	0.590	0.566	0.106	5.550	0.000

- Blindfolding

# SmartPLS Report

Please cite the use of SmartPLS: Ringle, C. M., Wende, S., and Becker, J.-M. 2015. "SmartPLS 3." Boenningstedt: SmartPLS GmbH, <http://www.smartpls.com>.

Complete

## Final Results

Construct Crossvalidated Redundancy [show](#)

Construct Crossvalidated Communality [show](#)

Indicator Crossvalidated Redundancy [show](#)

Indicator Crossvalidated Communality [show](#)

## Base Data

Setting [show](#)

Inner Model [show](#)

Outer Model [show](#)

Indicator Data (Original) [show](#)

Indicator Data (Standardized) [show](#)

# SmartPLS Report

Please cite the use of SmartPLS: Ringle, C. M., Wende, S., and Becker, J.-M. 2015. "SmartPLS 3." Boenningstedt: SmartPLS GmbH, <http://www.smartpls.com>.

[back to navigation](#)

## Final Results

Construct Crossvalidated Redundancy

Total

	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)
ID	1,200.000	658.071	0.452
IP	600.000	249.466	0.584
PEL	750.000	750.000	
RTC	600.000	277.988	0.537

## Construct Crossvalidated Communality

Total

	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)
ID	1,200.000	405.708	0.662
IP	600.000	230.639	0.616
PEL	750.000	334.239	0.554
RTC	600.000	234.297	0.610



PEL_1	PEL_2	PEL_3	PEL_4	PEL_5	RTC_1	RTC_2	RTC_3	RTC_4	ID_1	ID_2	ID_3	ID_4	ID_5	ID_6	ID_7	ID_8	IP_1	IP_2	IP_3	IP_4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	5	4	3	5	5	5	4	4	4	3	5	5	5	5	4	4	4	4
2	2	5	3	2	5	5	5	5	3	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4
4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4
4	2	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	3	5	5	5
5	4	5	3	3	4	5	5	5	5	3	3	4	5	2	3	4	3	4	5	4	5
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	1	5	5	5	3	5	5	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
4	4	4	5	3	3	4	4	4	2	3	3	3	3	1	2	2	3	3	4	3	4
5	4	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	3	5	5	2	5	5	4	3	5	5	5	3	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	4	3	5	5	5	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4	4	4	4
2	2	5	3	2	5	5	5	3	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4
4	5	4	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4
4	2	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	3	5	5	5
5	4	5	3	3	4	5	5	5	3	3	4	5	2	3	4	3	4	5	4	5	5
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	1	5	5	5	3	5	5	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
4	4	4	5	3	3	4	4	4	2	3	3	3	3	1	2	2	3	3	4	3	4
5	4	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4
1	2	2	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	2	5	5	5	2	5	4	4
3	3	4	4	2	3	5	4	3	4	5	3	4	5	4	4	4	4	3	4	2	5
1	2	4	2	1	5	5	5	2	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5
4	3	4	4	3	3	4	4	3	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	5
4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	2	4	5	5	4	4	5	5
5	5	5	4	4	5	3	4	2	3	3	2	2	4	5	3	4	4	3	4	4	4
5	4	5	3	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
3	5	4	5	5	5	5	5	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5
4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4
5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	3	1	5	2	4	5	4	2	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5
2	3	2	3	1	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	3	5	5	5
5	4	5	3	3	4	5	5	5	3	3	4	5	2	3	4	3	4	5	4	5	5
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	2	5	3	2	5	5	5	3	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4
4	5	4	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5
5	1	5	5	5	3	5	5	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
4	4	4	5	3	3	4	4	4	2	3	3	3	3	1	2	2	3	3	4	3	4
5	4	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4
1	2	2	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	2	5	5	5	2	5	4	4
5	5	5	4	4	5	3	4	2	3	3	2	2	4	5	3	4	4	3	4	4	4
5	4	5	3	4	5	5	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4
3	4	3	4	3	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4
3	5	4	5	5	5	5	5	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5
4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4
5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5
5	1	5	5	5	3	5	5	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
4	4	4	5	3	3	4	4	4	2	3	3	3	1	2	2	3	3	4	3	4	4
5	4	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	3	5	5	2	5	5	4	3	5	5	5	3	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4

