

# Pengaruh Kepemimpinan Ambidextrous dan Penggunaan Humor terhadap Kepuasan Kerja: Peran Mediasi Stres Kerja pada Karyawan Bank Swasta di Jakarta

Michelin Patricia Saputra<sup>1\*</sup>, B Medina Nilasari<sup>2</sup>, Dita Oki Berliyanti<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Trisakti, Jakarta, Indonesia

Corresponding Author's e-mail: [michelinps22@gmail.com](mailto:michelinps22@gmail.com)

**ARMADA**  
JURNAL PENELITIAN MULTIDISIPLIN

e-ISSN: 2964-2981

ARMADA : Jurnal Penelitian Multidisiplin

<https://ejournal.45mataram.ac.id/index.php/armada>

Vol. 04, No. 08 Agustus, 2026

Page: 3690-3701

DOI:

<https://doi.org/10.55681/armada.v4i8.3302>

## Article History:

Received: Juni 17, 2026

Revised: Juli 10, 2026

Accepted: Agustus 19, 2026

**Abstract :** Employee job satisfaction is a crucial aspect of the banking industry, given the rising job demands, digital transformation, and increasingly fierce competition. Low job satisfaction can trigger heightened work stress, reduce productivity, and increase employees' intention to leave the organization. This study aims to analyze the impact of ambidextrous leadership and humor use on job satisfaction, with work stress serving as a mediating variable, among private bank employees in Jakarta. A quantitative approach with a cross-sectional survey design was employed. The sample consisted of 165 private bank employees in Jakarta, selected using purposive sampling. Data were collected via online questionnaires and analyzed using the Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method with SmartPLS software. The research hypotheses address the effects of ambidextrous leadership and humor use on job satisfaction and work stress, the impact of work stress on job satisfaction, and the mediating role of work stress in the relationship between ambidextrous leadership, humor use, and job satisfaction. The findings are expected to contribute theoretically to the field of organizational behavior and provide practical insights for bank management to enhance employee job satisfaction through the implementation of adaptive leadership and a positive work culture.

**Keywords :** Ambidextrous Leadership; Humour Use; Job Stress; Job Satisfaction.

**Abstrak :** Kepuasan kerja karyawan merupakan aspek yang penting dalam industri perbankan mengingat meningkatnya tuntutan pekerjaan, transformasi digital, dan persaingan yang semakin ketat. Rendahnya kepuasan kerja dapat memicu meningkatnya stres kerja, menurunkan produktivitas, serta meningkatkan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh ambidextrous leadership dan humour use terhadap kepuasan kerja dengan stres kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan bank swasta di Jakarta. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei cross-sectional. Sampel penelitian berjumlah 165 karyawan bank swasta di Jakarta yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner daring dan dianalisis menggunakan metode Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Hipotesis penelitian mencakup pengaruh

ambidextrous leadership dan humour use terhadap kepuasan kerja, pengaruh keduanya terhadap stres kerja, pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja, serta peran mediasi stres kerja dalam hubungan antara ambidextrous leadership dan humour use terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian diharapkan memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian perilaku organisasi serta menjadi masukan praktis bagi manajemen bank dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui penerapan kepemimpinan yang adaptif dan budaya kerja yang positif.

**Kata Kunci :** Kepemimpinan Ambidextrous; Penggunaan Humor; Stres Kerja; Kepuasan Kerja

## PENDAHULUAN

Kepuasan kerja merupakan salah satu indikator penting dalam menilai kesejahteraan karyawan dan efektivitas organisasi, terutama pada industri jasa yang mengandalkan interaksi intensif antara karyawan dan pelanggan. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan antusiasme, keterlibatan, dan kemampuan memberikan pelayanan berkualitas. Sebaliknya, rendahnya kepuasan kerja dapat menimbulkan berbagai konsekuensi negatif, seperti meningkatnya stres kerja, menurunnya kualitas pelayanan, rendahnya komitmen organisasi, serta tingginya niat keluar dari organisasi (Mathies et al., 2025; Robbins & Judge, 2019). Penelitian lain juga menunjukkan bahwa peningkatan kualitas pekerjaan dan dukungan organisasi dapat meningkatkan *job satisfaction* serta menurunkan niat berpindah kerja (Angelica et al., 2022). Penelitian Saari dan Judge (2004) juga menegaskan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan motivasi, komitmen organisasi, produktivitas, serta kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan. Oleh karena itu, kepuasan kerja menjadi isu strategis yang perlu mendapat perhatian serius dari organisasi.

Sektor perbankan swasta di Jakarta merupakan konteks yang relevan untuk mengkaji kepuasan kerja beserta faktor-faktor yang mempengaruhinya. Jakarta, sebagai pusat perekonomian nasional, menjadi lokasi kantor pusat berbagai bank swasta besar, antara lain PT Bank Central Asia Tbk, PT Bank CIMB Niaga Tbk, PT Bank OCBC Indonesia, dan PT Bank Danamon Indonesia Tbk, dengan aktivitas perbankan tertinggi secara nasional (Otoritas Jasa Keuangan [OJK], 2024). Karyawan di sektor ini menghadapi lingkungan kerja yang sangat menuntut, meliputi target kinerja yang ambisius, kepatuhan terhadap regulasi yang ketat, tekanan pelayanan nasabah, serta perkembangan transformasi digital yang pesat. Laporan keberlanjutan (*sustainability report*) bank-bank tersebut menunjukkan bahwa tingkat *employee engagement* yang mencerminkan kepuasan dan keterikatan kerja yang belum mencapai kondisi ideal, dengan sekitar 11–15% karyawan yang belum sepenuhnya terlibat secara optimal (PT Bank CIMB Niaga Tbk, 2023; PT Bank Danamon Indonesia Tbk, 2023; PT Bank OCBC NISP Tbk, 2023).

Dua faktor organisasional mendapat perhatian sebagai variabel yang berpotensi meningkatkan kepuasan kerja dalam lingkungan kerja yang penuh tekanan. Pertama, kepemimpinan ambidextrous, yaitu kemampuan pemimpin dalam menyeimbangkan perilaku eksploratif yang mendorong inovasi dan otonomi dengan perilaku eksploitatif yang memastikan pengendalian operasional dan pencapaian target (Rosing, Frese, & Bausch, 2011). Kedua, penggunaan humor di tempat kerja, yang didefinisikan sebagai pemanfaatan humor secara sengaja untuk menciptakan suasana positif dan mempererat hubungan interpersonal, telah diakui sebagai sumber daya sosial yang mampu mengurangi ketegangan kerja dan meningkatkan kesejahteraan karyawan (Martin, 2007; Mathies et al., 2025). Selanjutnya, Raziq dan Maulabakhsh (2015) menemukan bahwa lingkungan kerja yang kondusif, baik dari aspek fisik maupun nonfisik, berkontribusi secara signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Bakotić (2016) menemukan bahwa kualitas lingkungan kerja merupakan salah satu determinan utama kepuasan kerja, terutama pada organisasi yang bergerak di sektor jasa. Dalam industri perbankan swasta yang menghadapi tekanan persaingan, tuntutan target bisnis, serta percepatan transformasi digital,

pengelolaan stres kerja menjadi semakin penting untuk menjaga efektivitas organisasi. *Job Stress* merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi tingkat *job satisfaction* karyawan (Nawardi & Berlianti, 2023)

Meski demikian, penelitian yang secara simultan mengkaji kepemimpinan ambidextrous dan penggunaan humor sebagai anteseden kepuasan kerja dengan stres kerja sebagai mekanisme mediasi masih sangat terbatas dalam konteks perbankan swasta Indonesia. Penelitian terdahulu umumnya dilakukan pada sektor manufaktur, teknologi, dan kesehatan (Hou et al., 2026; Mathies et al., 2025), sehingga terdapat kesenjangan empiris yang signifikan. Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh *Ambidextrous Leadership* dan *Humor Use* terhadap *Job Satisfaction* dengan *Job Stress* sebagai variabel mediasi pada karyawan bank swasta di wilayah Jakarta. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris dalam pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia sekaligus menjadi dasar bagi perusahaan perbankan dalam merumuskan strategi kepemimpinan dan pengelolaan lingkungan kerja yang mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui pengendalian tingkat stres kerja.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh beragam faktor organisasi maupun individu. Salah satu faktor yang banyak mendapat perhatian adalah *Ambidextrous Leadership*, yaitu gaya kepemimpinan yang mampu menyeimbangkan perilaku eksploratif (*opening behavior*) dan perilaku eksploitatif (*closing behavior*). Gaya kepemimpinan ini memungkinkan organisasi untuk tetap berinovasi tanpa mengabaikan efektivitas operasional. Hou et al. (2026) menemukan bahwa *Ambidextrous Leadership* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja melalui peningkatan kondisi psikologis karyawan. Hasil tersebut didukung oleh Zacher dan Rosing (2015) yang menyatakan bahwa pemimpin yang mampu mengombinasikan kedua perilaku kepemimpinan tersebut dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih adaptif sehingga meningkatkan kepuasan kerja dan efektivitas organisasi. Selain itu, Keller dan Weibler (2015) menjelaskan bahwa keseimbangan antara pemberian fleksibilitas dan kejelasan peran mampu meningkatkan kesejahteraan psikologis sekaligus kepuasan kerja karyawan.

Selain faktor kepemimpinan, *Humour Use* juga mulai dipandang sebagai salah satu sumber daya organisasi yang berperan dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan.. Mathies et al. (2025) menunjukkan bahwa penggunaan humor yang positif mampu meningkatkan kepuasan kerja melalui penurunan tingkat stres kerja. Temuan tersebut diperkuat oleh Robert dan Wilbanks (2012) yang menyatakan bahwa humor afiliasi dapat memperkuat hubungan antarpegawai dan meningkatkan kepuasan kerja. Lebih lanjut, Mesmer-Magnus et al. (2012) melalui meta-analisis menyimpulkan bahwa humor positif di tempat kerja berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kesejahteraan psikologis karyawan. Di sisi lain, *Job Stress* merupakan salah satu faktor yang paling sering dikaitkan dengan penurunan kepuasan kerja. Tingginya tuntutan pekerjaan, tekanan pencapaian target, perubahan teknologi, serta kompleksitas pekerjaan pada industri perbankan berpotensi meningkatkan tingkat stres yang dialami karyawan. Mathies et al. (2025) menemukan bahwa meningkatnya stres kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian Ahsan et al. (2009) yang menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat stres yang tinggi cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah. Selain itu, Judge et al. (2001) juga mengidentifikasi stres kerja sebagai salah satu prediktor utama yang memengaruhi penurunan kepuasan kerja pada berbagai jenis organisasi.

Meskipun hubungan antara *Ambidextrous Leadership*, *Humour Use*, *Job Stress*, dan *Job Satisfaction* telah banyak diteliti, masih terdapat beberapa kesenjangan penelitian (*research gap*) yang perlu dikaji lebih lanjut. Pertama, sebagian besar penelitian sebelumnya menguji pengaruh *Ambidextrous Leadership* dan *Humour Use* secara terpisah, sehingga masih terbatas penelitian yang mengintegrasikan kedua variabel tersebut dalam satu model konseptual untuk menjelaskan kepuasan kerja melalui mekanisme *Job Stress*. Kedua, sebagian besar penelitian terdahulu dilakukan pada sektor manufaktur, kesehatan, maupun organisasi publik di berbagai negara seperti Jerman, Australia, dan Tiongkok. Penelitian yang menguji hubungan antarvariabel tersebut pada industri perbankan swasta di Indonesia, khususnya di wilayah Jakarta yang sedang

menghadapi transformasi digital, peningkatan persaingan bisnis, dan tuntutan pelayanan yang semakin kompleks, masih sangat terbatas. Penelitian Daneshmandi et al. (2023) menemukan bahwa perkembangan teknologi yang semakin intensif dapat memengaruhi *job satisfaction* karyawan. Oleh karena itu, hasil penelitian dari negara maupun sektor lain belum tentu dapat digeneralisasikan pada konteks industri perbankan Indonesia.

Berdasarkan kesenjangan penelitian tersebut, penelitian ini dikembangkan untuk mengintegrasikan Ambidextrous Leadership dan Humour Use sebagai sumber daya organisasi yang memengaruhi Job Satisfaction, dengan Job Stress sebagai variabel mediasi. Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur di bidang perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia, sekaligus memberikan bukti empiris baru mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja pada karyawan bank swasta di Jakarta. Ambidextrous Leadership dipandang sebagai bentuk kepemimpinan yang mampu menyeimbangkan perilaku eksploratif dan eksploitatif. Pemimpin tidak hanya mendorong inovasi dan kreativitas, tetapi juga memberikan arahan, struktur kerja, serta pengendalian yang diperlukan agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif. Keseimbangan kedua perilaku tersebut diyakini mampu mengurangi ketidakpastian dalam pekerjaan, memperjelas peran karyawan, serta meningkatkan rasa percaya diri dalam menghadapi perubahan organisasi. Selain itu, Humour Use juga berperan sebagai sumber daya sosial yang mampu menciptakan suasana kerja yang lebih positif, memperkuat hubungan interpersonal, meningkatkan kualitas komunikasi, serta mengurangi tekanan emosional yang dialami karyawan. Dengan demikian, kedua variabel tersebut diperkirakan mampu menurunkan tingkat stres kerja dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Berbagai penelitian sebelumnya mendukung asumsi tersebut. Hou et al. (2026) menunjukkan bahwa Ambidextrous Leadership berpengaruh terhadap Job Satisfaction melalui kondisi psikologis karyawan. Zacher dan Rosing (2015) juga menjelaskan bahwa keseimbangan perilaku kepemimpinan eksploratif dan eksploitatif mampu meningkatkan kepuasan kerja sekaligus mendorong inovasi dalam organisasi. Sementara itu, Keller dan Weibler (2015) menemukan bahwa gaya kepemimpinan ambidextrous berkontribusi terhadap peningkatan kesejahteraan psikologis dan kepuasan kerja. Pada sisi lain, Mathies et al. (2025) membuktikan bahwa penggunaan humor yang positif mampu mengurangi Job Stress sehingga berdampak pada peningkatan Job Satisfaction. Temuan tersebut diperkuat oleh Robert dan Wilbanks (2012) serta Mesmer-Magnus et al. (2012) yang menyatakan bahwa humor di tempat kerja merupakan salah satu sumber daya sosial yang efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Sebaliknya, Job Stress dipandang sebagai salah satu bentuk job demands yang dapat menurunkan kesejahteraan psikologis maupun kepuasan kerja. Pada industri perbankan, tuntutan pencapaian target, perkembangan teknologi, perubahan regulasi, serta tingginya intensitas pelayanan kepada nasabah menjadi faktor yang berpotensi meningkatkan stres kerja. Penelitian Ahsan et al. (2009), Judge et al. (2001), serta Mathies et al. (2025) secara konsisten menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat stres kerja yang dialami karyawan, maka semakin rendah tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Oleh karena itu, pengelolaan stres kerja menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan kesejahteraan dan kinerja karyawan. Meskipun berbagai penelitian telah mengkaji hubungan antara Ambidextrous Leadership, Humour Use, Job Stress, dan Job Satisfaction, masih terdapat beberapa aspek yang belum banyak diteliti. Kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada pengembangan model konseptual yang mengintegrasikan Ambidextrous Leadership dan Humour Use sebagai dua sumber daya organisasi dalam satu model penelitian dengan Job Stress sebagai variabel mediasi terhadap Job Satisfaction. Sebagian besar penelitian sebelumnya hanya menguji masing-masing variabel secara terpisah atau berfokus pada satu jenis sumber daya organisasi, sehingga mekanisme pengaruh kedua variabel tersebut secara simultan terhadap kepuasan kerja melalui stres kerja masih belum banyak dijelaskan.

Selain itu, penelitian ini juga memberikan kontribusi empiris dengan menguji model tersebut pada karyawan bank swasta di wilayah Jabodetabek. Berbeda dengan penelitian terdahulu yang umumnya dilakukan pada sektor manufaktur, kesehatan, pendidikan, maupun organisasi publik di berbagai negara, penelitian ini berfokus pada industri perbankan Indonesia yang sedang

menghadapi transformasi digital, persaingan bisnis yang semakin ketat, serta peningkatan tuntutan pelayanan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan bukti empiris mengenai pentingnya kepemimpinan dan humor di tempat kerja sebagai sumber daya organisasi dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan landasan teori, hasil penelitian terdahulu, dan kesenjangan penelitian yang telah diidentifikasi, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh langsung *Ambidextrous Leadership* dan *Humour Use* terhadap *Job Satisfaction*, menganalisis pengaruh kedua variabel tersebut terhadap *Job Stress*, menguji pengaruh *Job Stress* terhadap *Job Satisfaction*, serta menganalisis peran mediasi *Job Stress* dalam hubungan antara *Ambidextrous Leadership* dan *Job Satisfaction* maupun antara *Humour Use* dan *Job Satisfaction* pada karyawan bank swasta di Jakarta. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia serta menjadi rekomendasi praktis bagi organisasi dalam meningkatkan kepuasan kerja melalui penguatan kepemimpinan, budaya kerja yang positif, dan pengelolaan stres kerja.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei non-eksperimental dan *cross-sectional*. Populasi sasaran adalah seluruh karyawan yang bekerja pada bank umum swasta yang berdomisili di Jakarta, Indonesia. Teknik purposive sampling diterapkan dengan kriteria kelayakan responden sebagai berikut: (1) berstatus karyawan aktif pada bank swasta di Jakarta; (2) masa kerja minimal satu tahun; dan (3) menduduki posisi yang melibatkan interaksi langsung dengan atasan dan/atau anggota tim. Penentuan ukuran sampel minimum mengacu pada aturan sepuluh kali jumlah maksimum jalur struktural yang mengarah ke variabel laten, menghasilkan minimum 50 responden. Jumlah sampel yang diperoleh sebesar 165 responden jauh melebihi ambang batas tersebut, sehingga memastikan kecukupan daya statistik (*statistical power*) untuk analisis PLS-SEM (Hair et al., 2019).

Pengumpulan data dilakukan pada periode Maret hingga Mei 2026 melalui kuesioner terstruktur yang didistribusikan secara langsung maupun daring kepada karyawan di beberapa cabang bank swasta yang tersebar di lima wilayah administratif Jakarta. Dari 180 kuesioner yang disebarkan, sebanyak 165 kuesioner dikembalikan dalam kondisi lengkap dan layak digunakan, menghasilkan tingkat respons sebesar 91,7%. Seluruh konstruk dioperasionalisasikan menggunakan skala reflektif multi-item dengan format Skala Likert lima poin (1 = Sangat Tidak Setuju; 5 = Sangat Setuju). Kepemimpinan *Ambidextrous* (AL) diukur dengan 14 butir pernyataan yang diadaptasi dari Rosing et al. (2011). Penggunaan Humor (HU) diukur dengan 9 butir pernyataan yang diadaptasi dari *Humor Styles Questionnaire* (HSQ) Martin (2007). Stres Kerja (JST) diukur dengan 4 butir pernyataan yang diadaptasi dari Robbins dan Judge (2019). Kepuasan Kerja (JSF) diukur dengan 4 butir pernyataan yang diadaptasi dari skala kepuasan kerja bebas-faset (*facet-free*) Warr (1990). Data dianalisis menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modelling* (PLS-SEM) yang diimplementasikan dalam *SmartPLS 4.0*. PLS-SEM dipilih atas tiga pertimbangan: (1) model penelitian bersifat eksploratif-prediktif; (2) konstruk menggunakan pengukuran reflektif; dan (3) PLS-SEM memiliki fleksibilitas distribusi yang lebih baik dibandingkan CB-SEM untuk ukuran sampel yang moderat (Hair et al., 2019; Ringle et al., 2023).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil demografis 165 responden disajikan pada Tabel 1. Sampel didominasi oleh responden berjenis kelamin laki-laki (55,2%), berpendidikan Sarjana/S1 (56,4%), memiliki masa kerja 1–5 tahun (40,6%), dan menduduki posisi staf (60,6%). Keragaman tingkat jabatan mulai dari staf hingga GM/Direktur memberikan perspektif multi-hierarkis yang memperkaya komprehensivitas temuan penelitian.

**Tabel 1.** Karakteristik Demografis Responden (N = 165)

| Karakteristik | Kategori  | Frekuensi (n) | Persentase (%) |
|---------------|-----------|---------------|----------------|
| Jenis Kelamin | Laki-laki | 91            | 55,2           |
|               | Perempuan | 74            | 44,8           |

| Karakteristik       | Kategori             | Frekuensi (n) | Persentase (%) |
|---------------------|----------------------|---------------|----------------|
| Pendidikan Terakhir | Diploma              | 41            | 24,8           |
|                     | Sarjana (S1)         | 93            | 56,4           |
|                     | Pascasarjana (S2/S3) | 31            | 18,8           |
| Masa Kerja          | < 1 tahun            | 15            | 9,1            |
|                     | 1–5 tahun            | 67            | 40,6           |
|                     | 6–10 tahun           | 43            | 26,1           |
|                     | > 10 tahun           | 40            | 24,2           |
| Jabatan             | Staf                 | 100           | 60,6           |
|                     | Supervisor           | 28            | 17,0           |
|                     | Manajer              | 30            | 18,2           |
|                     | GM/Direktur          | 7             | 4,2            |

### Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Sebelum memulai analisis data, dilakukan uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan bahwa indikator-indikator yang digunakan valid dan reliabel. Nilai Average Variance Extracted (AVE) > 0,5 menunjukkan bahwa konstruk laten mampu menjelaskan sebagian besar varians dari indikator-indikatornya (Hair et al., 2021). Composite Reliability (CR) > 0,7 mengonfirmasi konsistensi internal instrumen pengukuran.

**Tabel 2.** Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

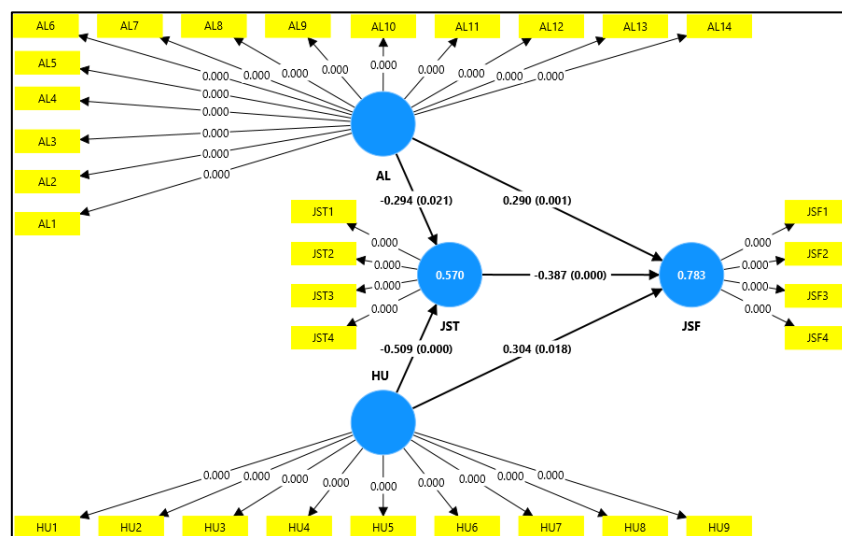
|                                |      | Validity Test  |       | Reliability Test |                       |           | Descriptive Statistic |          |
|--------------------------------|------|----------------|-------|------------------|-----------------------|-----------|-----------------------|----------|
| Variabel                       | Item | Factor Loading | AVE   | Decisi           | Composite Reliability | Keputusan | Mean                  | Std. Dev |
| <i>Ambidextrous Leadership</i> | AL1  | 0,861          | 0,769 | Valid            | 0,979                 | Reliabel  | 4,079                 | 0,713    |
|                                | AL2  | 0,868          |       |                  |                       |           | 4,079                 | 0,738    |
|                                | AL3  | 0,866          |       |                  |                       |           | 3,970                 | 0,766    |
|                                | AL4  | 0,840          |       |                  |                       |           | 4,091                 | 0,650    |
|                                | AL5  | 0,875          |       |                  |                       |           | 3,970                 | 0,758    |
|                                | AL6  | 0,851          |       |                  |                       |           | 4,085                 | 0,673    |
|                                | AL7  | 0,919          |       |                  |                       |           | 3,903                 | 0,840    |
|                                | AL8  | 0,848          |       |                  |                       |           | 4,091                 | 0,650    |
|                                | AL9  | 0,753          |       |                  |                       |           | 4,048                 | 0,879    |
|                                | AL10 | 0,927          |       |                  |                       |           | 3,909                 | 0,844    |
|                                | AL11 | 0,891          |       |                  |                       |           | 3,909                 | 0,837    |
|                                | AL12 | 0,936          |       |                  |                       |           | 3,933                 | 0,847    |
|                                | AL13 | 0,929          |       |                  |                       |           | 3,939                 | 0,851    |
|                                | AL14 | 0,896          |       |                  |                       |           | 3,897                 | 0,843    |

|                         |      |       |       |       |       |          |       |       |
|-------------------------|------|-------|-------|-------|-------|----------|-------|-------|
| <i>Humour Use</i>       | HU1  | 0,861 | 0,732 | Valid | 0,961 | Reliabel | 4,109 | 0,688 |
|                         | HU2  | 0,741 |       |       |       |          | 3,897 | 0,806 |
|                         | HU3  | 0,825 |       |       |       |          | 4,018 | 0,742 |
|                         | HU4  | 0,910 |       |       |       |          | 4,079 | 0,679 |
|                         | HU5  | 0,861 |       |       |       |          | 4,000 | 0,613 |
|                         | HU6  | 0,780 |       |       |       |          | 3,897 | 0,693 |
|                         | HU7  | 0,869 |       |       |       |          | 4,012 | 0,623 |
|                         | HU8  | 0,917 |       |       |       |          | 4,055 | 0,716 |
|                         | HU9  | 0,920 |       |       |       |          | 4,048 | 0,712 |
| <i>Job Satisfaction</i> | JSF1 | 0,942 | 0,874 | Valid | 0,965 | Reliabel | 4,030 | 0,750 |
|                         | JSF2 | 0,937 |       |       |       |          | 4,036 | 0,704 |
|                         | JSF3 | 0,921 |       |       |       |          | 4,018 | 0,759 |
|                         | JSF4 | 0,940 |       |       |       |          | 4,061 | 0,736 |
| <i>Job Stress</i>       | JST1 | 0,977 | 0,903 | Valid | 0,974 | Reliabel | 3,824 | 0,678 |
|                         | JST2 | 0,970 |       |       |       |          | 3,830 | 0,648 |
|                         | JST3 | 0,957 |       |       |       |          | 3,794 | 0,674 |
|                         | JST4 | 0,895 |       |       |       |          | 3,764 | 0,641 |

Hasil pengujian outer loading menunjukkan bahwa seluruh indikator pada setiap konstruk memiliki nilai factor loading di atas 0,70, sehingga seluruh indikator memenuhi kriteria validitas konvergen dan dinyatakan valid. Variabel Ambidextrous Leadership memiliki nilai factor loading berkisar antara 0,753–0,936 dengan nilai Average Variance Extracted (AVE) sebesar 0,769. Variabel Humour Use memiliki nilai factor loading antara 0,741–0,920 dengan nilai AVE sebesar 0,732. Selanjutnya, variabel Job Stress memiliki nilai factor loading antara 0,895–0,977 dengan nilai AVE sebesar 0,903, sedangkan variabel Job Satisfaction memiliki nilai factor loading berkisar antara 0,921–0,942 dengan nilai AVE sebesar 0,874. Seluruh nilai AVE berada di atas batas minimum 0,50, sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing konstruk telah memenuhi persyaratan validitas konvergen dan seluruh indikator dipertahankan dalam model penelitian. Selain itu, hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai Composite Reliability di atas 0,70, yaitu Ambidextrous Leadership (0,979), Humour Use (0,961), Job Stress (0,974), dan Job Satisfaction (0,965), sehingga seluruh konstruk dinyatakan memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat baik. Tabel 2 menyajikan hasil pengujian validitas dan reliabilitas konstruk penelitian. Berdasarkan hasil tersebut, seluruh indikator memiliki nilai factor loading di atas 0,70, nilai AVE di atas 0,50, serta nilai Composite Reliability yang melebihi batas minimum 0,70.

**Tabel 3.** Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

| Hipotesis | Pernyataan                                             | $\beta$ | T-statistic | p-value | Keputusan |
|-----------|--------------------------------------------------------|---------|-------------|---------|-----------|
| H1        | Ambidextrous Leadership $\rightarrow$ Job Satisfaction | 0,290   | 3,301       | 0,001   | Didukung  |
| H2        | Humour Use $\rightarrow$ Job Satisfaction              | 0,304   | 2,361       | 0,018   | Didukung  |
| H3        | Ambidextrous Leadership $\rightarrow$ Job Stress       | 0,294   | 2,311       | 0,021   | Didukung  |
| H4        | Humour Use $\rightarrow$ Job Stress                    | 0,509   | 4,248       | 0,000   | Didukung  |
| H5        | Job Stress $\rightarrow$ Job Satisfaction              | 0,387   | 3,718       | 0,000   | Didukung  |
| H6        | Mediasi AL $\rightarrow$ JST $\rightarrow$ JSF         | 0,114   | 2,038       | 0,042   | Didukung  |
| H7        | Mediasi HU $\rightarrow$ JST $\rightarrow$ JSF         | 0,197   | 2,612       | 0,009   | Didukung  |

**Gambar 1.** Hasil Bootstrapping Model Struktural

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Ambidextrous Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job Satisfaction, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,290, t-statistic sebesar 3,301 ( $>1,96$ ), dan p-value sebesar 0,001 ( $<0,05$ ). Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis pertama (H1) diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik kemampuan pemimpin dalam menyeimbangkan perilaku kepemimpinan eksploratif dan eksploitatif, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Zacher dan Rosing (2015) serta Rosing et al. (2011) yang menyatakan bahwa Ambidextrous Leadership mampu meningkatkan kepuasan kerja melalui terciptanya keseimbangan antara inovasi dan stabilitas dalam lingkungan kerja.

Sejalan dengan penelitian pada bank-bank swasta di Jakarta yang saat ini sedang mempercepat transformasi digital melalui pengembangan layanan mobile banking dan otomatisasi proses operasional. Pemimpin yang mampu memberikan ruang bagi karyawan untuk beradaptasi dengan teknologi baru, namun tetap memberikan arahan dan dukungan yang jelas, meningkatkan kepuasan kerja karyawan selama proses perubahan organisasi berlangsung.

Hasil analisis menunjukkan bahwa Humour Use berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job Satisfaction, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,304, t-statistic sebesar 2,361 ( $>1,96$ ), dan p-value sebesar 0,018 ( $<0,05$ ). Dengan demikian, hipotesis kedua (H2) dinyatakan diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa penggunaan humor yang positif dan konstruktif di lingkungan kerja mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Cooper et al. (2018) dan Mesmer-Magnus et al. (2012) yang menjelaskan bahwa penggunaan

humor positif di tempat kerja berkontribusi terhadap peningkatan kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan. Dalam operasional bank swasta di Jakarta, karyawan frontliner maupun back-office setiap hari berhadapan dengan target penjualan, penyelesaian transaksi, audit internal, dan keluhan nasabah. Pada situasi tersebut, komunikasi yang hangat disertai humor yang profesional, misalnya saat briefing pagi atau rapat tim, dapat membantu mencairkan suasana kerja tanpa mengurangi profesionalisme. Kondisi ini berpotensi meningkatkan hubungan antarpegawai sehingga karyawan merasa lebih nyaman dan puas dalam bekerja.

Berdasarkan hasil pengujian, *Ambidextrous Leadership* terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Job Stress*, dengan nilai koefisien jalur sebesar  $-0,294$ , *t*-statistic sebesar  $2,311$  ( $>1,96$ ), dan *p*-value sebesar  $0,021$  ( $<0,05$ ). Oleh karena itu, hipotesis ketiga (H3) diterima. Nilai koefisien yang negatif menunjukkan bahwa semakin baik penerapan *Ambidextrous Leadership*, maka semakin rendah tingkat stres kerja yang dialami karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Zacher dan Wilden (2014) yang menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan yang adaptif mampu menurunkan tingkat tekanan kerja sekaligus meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan. Sejalan dengan kondisi bank swasta di Jakarta yang sedang menghadapi perubahan sistem kerja akibat digitalisasi layanan dan penyesuaian proses bisnis. Pemimpin yang mampu memberikan pelatihan, pendampingan, dan komunikasi yang jelas selama proses perubahan akan membantu mengurangi ketidakpastian sehingga tingkat stres kerja karyawan menjadi lebih rendah.

Hasil analisis menunjukkan bahwa *Humour Use* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Job Stress*, dengan nilai koefisien jalur sebesar  $-0,509$ , *t*-statistic sebesar  $4,248$  ( $>1,96$ ), dan *p*-value sebesar  $0,000$  ( $<0,05$ ). Dengan demikian, hipotesis keempat (H4) diterima. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin sering karyawan merasakan penggunaan humor yang positif di lingkungan kerja, maka semakin rendah tingkat stres kerja yang mereka alami. Temuan ini konsisten dengan penelitian Martin *et al.* (2003) dan Mesmer-Magnus *et al.* (2012) yang menyimpulkan bahwa humor positif di tempat kerja mampu mengurangi stres kerja dan meningkatkan kesehatan psikologis karyawan. Dalam praktik sehari-hari, pegawai bank swasta di Jakarta sering menghadapi antrean nasabah, target pemasaran, penyelesaian administrasi kredit, hingga tenggat pelaporan kepada regulator. Pada kondisi seperti ini, suasana kerja yang dibangun melalui interaksi positif dan humor yang tepat dapat membantu mengurangi ketegangan emosional di antara anggota tim.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Job Stress* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*, dengan nilai koefisien jalur sebesar  $-0,387$ , *t*-statistic sebesar  $3,718$  ( $>1,96$ ), dan *p*-value sebesar  $0,000$  ( $<0,05$ ). Dengan demikian, hipotesis kelima (H5) diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat stres kerja yang dialami karyawan, maka semakin rendah tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Sejalan dengan penelitian Raziq dan Maulabakhsh (2015) serta Judge *et al.* (2001) yang menyatakan bahwa stres kerja merupakan salah satu faktor utama yang menyebabkan penurunan kepuasan kerja. kondisi yang terjadi pada bank swasta di Jakarta, di mana peningkatan target bisnis, percepatan digitalisasi, serta penyesuaian jumlah tenaga kerja menyebabkan sebagian karyawan menghadapi beban kerja yang lebih tinggi. Apabila kondisi tersebut berlangsung terus-menerus tanpa dukungan organisasi yang memadai, maka kepuasan kerja karyawan cenderung menurun.

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa *Job Stress* berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara *Ambidextrous Leadership* dan *Job Satisfaction*. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien pengaruh tidak langsung sebesar  $0,114$ , *t*-statistic sebesar  $2,038$  ( $>1,96$ ), dan *p*-value sebesar  $0,042$  ( $<0,05$ ). Oleh karena itu, hipotesis keenam (H6) diterima. Kepemimpinan yang mampu mengelola perubahan sekaligus memberikan arahan yang jelas membantu karyawan mengurangi tekanan kerja sehingga kepuasan kerja menjadi lebih tinggi. Dalam penelitian yang dilakukan pada bank swasta di Jakarta, hasil ini menunjukkan bahwa keberhasilan pemimpin tidak hanya ditentukan oleh kemampuannya meningkatkan kepuasan kerja secara langsung, tetapi juga oleh kemampuannya mengurangi tekanan psikologis yang muncul selama proses transformasi organisasi. Sebagai contoh, ketika bank menerapkan sistem digital baru, pemimpin yang memberikan pelatihan, umpan balik, dan

pendampingan secara konsisten akan membantu karyawan beradaptasi lebih cepat. Kondisi tersebut dapat menurunkan stres kerja sehingga kepuasan kerja meningkat

Hasil analisis pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa Job Stress memediasi secara signifikan hubungan antara Humour Use dan Job Satisfaction, dengan nilai koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,197, t-statistic sebesar 2,612 ( $>1,96$ ), dan p-value sebesar 0,009 ( $<0,05$ ). Dengan demikian, hipotesis ketujuh (H7) diterima. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh positif Humour Use terhadap Job Satisfaction semakin kuat melalui kemampuannya dalam menurunkan tingkat stres kerja. Sejalan dengan penelitian pada bank swasta di Jakarta. Dalam lingkungan kerja yang memiliki tekanan tinggi, seperti saat pencapaian target akhir bulan, implementasi proyek digital, atau penyelesaian audit, interaksi positif yang disertai humor profesional dapat membantu menjaga suasana kerja tetap kondusif. Komunikasi yang lebih positif dapat mengurangi persepsi stres, mempererat hubungan antarpegawai, dan pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja

## KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Ambidextrous Leadership* dan *Humour Use* terhadap *Job Satisfaction* dengan *Job Stress* sebagai variabel mediasi pada karyawan bank swasta di Jakarta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Ambidextrous Leadership* dan *Humour Use* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*, serta berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Job Stress*. Selanjutnya, *Job Stress* terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa *Job Stress* mampu memediasi pengaruh *Ambidextrous Leadership* terhadap *Job Satisfaction* serta pengaruh *Humour Use* terhadap *Job Satisfaction*. Dengan demikian, peningkatan kepuasan kerja karyawan tidak hanya dapat dilakukan melalui penerapan kepemimpinan yang mampu menyeimbangkan perilaku eksploratif dan eksploitatif serta penggunaan humor yang positif di tempat kerja, tetapi juga melalui upaya menurunkan tingkat stres kerja karyawan.

Berdasarkan temuan penelitian, manajemen bank swasta disarankan untuk mengembangkan kompetensi *Ambidextrous Leadership*, membangun budaya penggunaan humor yang positif dan profesional, serta memperkuat program pengelolaan stres melalui pengaturan beban kerja, pelatihan manajemen stres, dukungan konseling, dan kebijakan *work-life balance*. Pada tingkat kebijakan organisasi, perusahaan perlu mengintegrasikan aspek kepemimpinan, kesehatan psikologis, dan lingkungan kerja yang suportif ke dalam kebijakan pengelolaan sumber daya manusia guna meningkatkan kepuasan dan kesejahteraan karyawan. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian pada sektor industri dan wilayah yang berbeda, menggunakan desain penelitian yang lebih beragam, serta mengembangkan model dengan memasukkan variabel lain seperti *employee engagement*, *organizational commitment*, *perceived organizational support*, *psychological safety*, *organizational culture*, dan *work-life balance* agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *Job Satisfaction*.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh responden dan pihak yang telah memberikan dukungan, bantuan, serta kontribusi dalam pelaksanaan penelitian ini. Apresiasi juga disampaikan kepada pihak-pihak yang telah memberikan masukan selama proses penyusunan hingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahsan, N., Abdullah, Z., Fie, D. Y. G., & Alam, S. S. (2009). A study of job stress on job satisfaction among university staff in Malaysia: Empirical study. *European Journal of Social Sciences*, 8(1), 121–131.
- Angelica, H., Mantow, D., & Nilasari, B. M. (2022). The Effect of Knowledge Management and Talent Management on Employee Performance. *Jurnal Manajemen E-JM*, XXVII(01), 51–66.

- Bakotić, D. (2016). Relationship between job satisfaction and organisational performance. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 29(1), 118–130. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2016.1163946>
- Cooper, C., Kong, D. T., & Crossley, C. D. (2018). Leader humor as an interpersonal resource: Integrating three theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 61(2), 769–796.
- Daneshmandi, H., Choobineh, A., Hosseinzadeh, K., & Keshtkar, A. (2023). The effect of digital transformation on employee well-being and job satisfaction. *International Journal of Environmental Research and Public Health*.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Geisser, S. (1974). A predictive approach to the random effect model. *Biometrika*, 61(1), 101–107.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook. Springer.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Havermans, L. A., Den Hartog, D. N., Keegan, A., & Uhl-Bien, M. (2015). Exploring the role of leadership in shaping employee well-being. *Journal of Organizational Behavior*.
- Hou, N., Nie, Q., & Jing, X. (2026). The Detrimental Effect of Ambidextrous Leadership on Employee Psychological Uncertainty and Job Satisfaction.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Keller, T., & Weibler, J. (2015). What it means to be ambidextrous: Exploring the concept of ambidextrous leadership. *Leadership*, 11(2), 175–194.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer Publishing Company.
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2021). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (14th ed.). Information Age Publishing.
- Martin, R. A. (2007). *The psychology of humor: An integrative approach*. Elsevier Academic Press.
- Martin, R. A., Puhlik-Doris, P., Larsen, G., Gray, J., & Weir, K. (2003). Individual differences in uses of humor and their relation to psychological well-being: Development of the Humor Styles Questionnaire. *Journal of Research in Personality*, 37(1), 48–75. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00534-2](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00534-2)
- Mathies, C., Lee, J., Patterson, P., & Chiew, T. M. (2025). Impacts of Humour Use and Humour-Endorsing Climate on Job Stress and Satisfaction among Frontline Healthcare Service Employees.
- Mesmer-Magnus, J., Glew, D. J., & Viswesvaran, C. (2012). A meta-analysis of positive humor in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 27(2), 155–190. <https://doi.org/10.1108/02683941211199554>
- Nawardi, A., & Berliyanti, D. O. (2023). The Effect of Human Resources Management Practices , Transformational Leadership on Turnover Intention Mediated by Work Engagement on State Owned Bank Employees. *INTERNATIONAL JOURNAL OF MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND ANALYSIS*, 06(01), 288–295. <https://doi.org/10.47191/ijmra/v6-i1-36>
- Otoritas Jasa Keuangan. (2024). Laporan perkembangan industri perbankan Indonesia 2024. OJK.
- Pérez, J. M., González, M., & López, A. (2021). Humor-based interventions and occupational stress reduction: Evidence from workplace settings. *International Journal of Workplace Health Management*.
- PT Bank CIMB Niaga Tbk. (2023). Laporan keberlanjutan 2023. PT Bank CIMB Niaga Tbk.
- PT Bank Danamon Indonesia Tbk. (2023). Laporan keberlanjutan 2023. PT Bank Danamon Indonesia Tbk.

- PT Bank OCBC NISP Tbk. (2023). Laporan keberlanjutan 2023. PT Bank OCBC NISP Tbk.
- Puspitawati, N. M. D., & Riana, I. G. (2014). Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dan kualitas pelayanan. *Jurnal Manajemen Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*.
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717–725. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00524-9)
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Robert, C., & Wilbanks, J. E. (2012). The wheel model of humor: Humor events and affect in organizations. *Human Relations*, 65(9), 1071–1099.
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956–974. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.014>
- Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395–407.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 193–210.
- Wu, L.-Z., Ye, Y., Cheng, X.-M., Kwan, H. K., & Lyu, Y. (2020). Fuel the service fire: The effect of leader humor on frontline hospitality employees' service performance and proactive customer service performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(5), 1755–1773.
- Zacher, H., & Rosing, K. (2015). Ambidextrous leadership and team innovation. *Leadership Quarterly*, 26(5), 783–797.
- Zacher, H., & Wilden, R. G. (2014). A daily diary study on ambidextrous leadership and self-reported employee innovation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(4), 813–820.