

Psychological Empowerment dan Perilaku Inovatif: Peran Moderasi Work Engagement pada Karyawan Milenial Sektor Perbankan

Melisa Ariani Putri¹, Nia Meitisari²

^{1,2}Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Sriwijaya

¹melisaputri@fe.unsri.ac.id. ²niameitisari@fe.unsri.ac.id

Abstract

The rapid advancement of digital transformation in the banking sector requires organizations to enhance employees' innovative behavior to maintain their competitive advantage. One of the factors believed to foster innovative behavior is psychological empowerment, while work engagement is expected to strengthen this relationship. This study aims to examine the effect of psychological empowerment on innovative behavior and to investigate the moderating role of work engagement among millennial employees in the banking sector in Palembang City. This research employed a quantitative approach using an explanatory research design. Data were collected through a questionnaire survey administered to 150 millennial banking employees selected using purposive sampling. The data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4 software. The findings indicate that psychological empowerment has a positive and significant effect on innovative behavior. Furthermore, work engagement also has a positive and significant effect on innovative behavior. The moderation analysis reveals that work engagement strengthens the positive relationship between psychological empowerment and innovative behavior. The study concludes that enhancing innovative behavior among millennial employees in the banking sector requires a combination of psychological empowerment and high levels of work engagement. These findings provide practical implications for banking management in designing human resource management strategies aimed at fostering employee innovation.

Keywords: psychological empowerment, innovative behavior, work engagement, millennial employees, banking sector.

Abstrak

Perkembangan transformasi digital pada sektor perbankan menuntut organisasi untuk meningkatkan perilaku inovatif karyawan sebagai upaya mempertahankan daya saing. Salah satu faktor yang diyakini mampu mendorong perilaku inovatif adalah *psychological empowerment*, sementara *work engagement* diperkirakan dapat memperkuat hubungan tersebut. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *psychological empowerment* terhadap perilaku inovatif serta menguji peran moderasi *work engagement* pada karyawan milenial sektor perbankan di Kota Palembang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *explanatory research*. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada 150 karyawan milenial yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*. Analisis data dilakukan menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *psychological empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif. Selain itu, *work engagement* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif. Pengujian efek moderasi menunjukkan bahwa *work engagement* mampu memperkuat pengaruh *psychological empowerment* terhadap perilaku inovatif. Penelitian ini menyimpulkan bahwa peningkatan perilaku inovatif karyawan milenial sektor perbankan memerlukan kombinasi antara pemberdayaan psikologis dan keterikatan kerja yang tinggi.

Temuan ini memberikan implikasi praktis bagi manajemen perbankan dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada peningkatan inovasi.

Kata kunci: psychological empowerment, perilaku inovatif, work engagement, karyawan milenial, sektor perbankan.

© 2026 Jurnal Pustaka Aktiva

1. Pendahuluan

Transformasi digital yang berlangsung secara masif telah mengubah lanskap industri perbankan menjadi semakin kompetitif dan berbasis inovasi. *Digital banking, artificial intelligence, big data analytics*, hingga otomatisasi proses bisnis menuntut organisasi perbankan tidak hanya berinvestasi pada teknologi, tetapi juga mengembangkan sumber daya manusia yang mampu menghasilkan ide-ide baru dan menerjemahkannya menjadi solusi yang memberikan nilai tambah bagi organisasi. Dalam konteks tersebut, perilaku inovatif menjadi salah satu kompetensi utama yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mempertahankan daya saing dan memberikan pelayanan yang berkualitas kepada nasabah. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa perilaku inovatif pegawai berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas, kualitas pelayanan, efektivitas organisasi, serta keberlanjutan perusahaan di tengah perubahan lingkungan bisnis yang dinamis [1,2].

Di Indonesia, tuntutan terhadap inovasi di sektor perbankan semakin meningkat seiring dengan percepatan digitalisasi layanan keuangan. Implementasi *mobile banking, internet banking, digital onboarding*, hingga integrasi kecerdasan buatan dalam pelayanan pelanggan mendorong setiap karyawan untuk mampu beradaptasi sekaligus menciptakan berbagai inovasi dalam pekerjaannya. Di sisi lain, komposisi tenaga kerja juga mengalami perubahan karena generasi milenial kini mendominasi sebagian besar angkatan kerja di sektor jasa, termasuk industri perbankan. Karakteristik generasi milenial yang adaptif terhadap teknologi, terbuka terhadap perubahan, dan memiliki orientasi pengembangan diri yang tinggi menjadi modal penting dalam menciptakan inovasi organisasi. Namun demikian, potensi tersebut belum tentu dapat diwujudkan apabila organisasi belum mampu menciptakan kondisi psikologis yang membuat karyawan merasa memiliki makna pekerjaan, kompetensi, otonomi, dan pengaruh terhadap organisasi atau yang dikenal sebagai *psychological empowerment* [1].

Berbagai laporan industri menunjukkan bahwa sektor perbankan menghadapi tekanan yang semakin besar untuk mempercepat inovasi layanan sebagai respons terhadap meningkatnya ekspektasi nasabah terhadap layanan digital. Perubahan perilaku konsumen, persaingan dengan perusahaan teknologi finansial (fintech), serta perkembangan teknologi berbasis kecerdasan buatan menyebabkan organisasi

perbankan harus mampu menghasilkan inovasi secara berkelanjutan. Kondisi tersebut menjadikan perilaku inovatif pegawai sebagai aset strategis yang perlu terus dikembangkan melalui berbagai pendekatan pengelolaan sumber daya manusia.

Salah satu faktor psikologis yang diyakini mampu meningkatkan perilaku inovatif adalah *psychological empowerment*. Meta-analisis terbaru menunjukkan bahwa *psychological empowerment* memiliki hubungan positif terhadap berbagai *outcome* organisasi seperti kreativitas, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan perilaku kerja positif. Individu yang merasa memiliki otonomi, kompetensi, makna pekerjaan, serta mampu memberikan pengaruh terhadap organisasi cenderung menunjukkan inisiatif yang lebih tinggi dalam menghasilkan ide-ide inovatif [1].

Meskipun demikian, hasil penelitian mengenai hubungan *psychological empowerment* dengan perilaku inovatif masih menunjukkan inkonsistensi. Beberapa penelitian menemukan bahwa *psychological empowerment* berpengaruh positif secara langsung terhadap *innovative work behavior* [2]. Sebaliknya, penelitian lain menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak selalu terjadi secara langsung, melainkan dipengaruhi oleh variabel psikologis maupun kondisi organisasi lainnya sehingga diperlukan mekanisme yang mampu memperkuat hubungan tersebut [3,5].

Salah satu variabel yang diperkirakan mampu memperkuat hubungan tersebut adalah *work engagement*. *Work engagement* menggambarkan kondisi psikologis positif yang ditandai dengan *vigor, dedication, dan absorption* ketika seseorang menjalankan pekerjaannya. Karyawan yang memiliki tingkat *engagement* tinggi akan lebih antusias, memiliki energi yang besar, serta terdorong untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi, termasuk dalam menghasilkan inovasi. Penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa *work engagement* berhubungan positif dengan *innovative work behavior* pada berbagai sektor industri [3,5]. Namun, sebagian besar penelitian masih menempatkan *work engagement* sebagai variabel mediasi, sementara penelitian yang menguji perannya sebagai variabel moderasi, khususnya pada hubungan *psychological empowerment* terhadap perilaku inovatif di sektor perbankan Indonesia, masih sangat terbatas.

Selain itu, penelitian mengenai *psychological empowerment* dan perilaku inovatif pada industri

perbankan masih lebih banyak dilakukan di luar Indonesia, seperti India maupun beberapa negara Asia lainnya [2]. Perbedaan karakteristik budaya organisasi, sistem kerja, tingkat digitalisasi, dan karakteristik tenaga kerja memungkinkan hubungan antarvariabel tersebut berbeda ketika diterapkan pada konteks perbankan Indonesia. Penelitian yang secara khusus memfokuskan pada karyawan milenial sektor perbankan juga masih relatif sedikit, padahal kelompok ini memiliki karakteristik psikologis dan ekspektasi kerja yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya.

Berdasarkan uraian tersebut, terdapat tiga kesenjangan penelitian yang menjadi dasar penelitian ini. Pertama, masih terdapat inkonsistensi hasil penelitian mengenai pengaruh *psychological empowerment* terhadap perilaku inovatif. Kedua, penelitian terdahulu lebih banyak menguji *work engagement* sebagai variabel mediasi dibandingkan sebagai variabel moderasi. Ketiga, penelitian pada konteks karyawan milenial sektor perbankan Indonesia masih sangat terbatas sehingga diperlukan bukti empiris yang lebih kontekstual. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *psychological empowerment* terhadap perilaku inovatif serta menguji apakah *work engagement* mampu memperkuat hubungan tersebut pada karyawan milenial sektor perbankan. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori perilaku organisasi sekaligus menjadi masukan praktis bagi manajemen perbankan dalam merancang strategi pemberdayaan psikologis dan peningkatan *engagement* untuk mendorong perilaku inovatif karyawan.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian *explanatory research* untuk menguji pengaruh *psychological empowerment* terhadap perilaku inovatif serta peran moderasi *work engagement* pada karyawan milenial sektor perbankan. Pendekatan kuantitatif dipilih karena mampu menguji hubungan antarvariabel secara objektif melalui analisis statistik berdasarkan data yang diperoleh dari responden [6].

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan milenial yang bekerja pada sektor perbankan di Kota Palembang. Responden dipilih menggunakan teknik *purposive sampling* dengan kriteria: (1) termasuk generasi milenial (lahir antara tahun 1981–1996), (2) berstatus sebagai karyawan tetap, dan (3) memiliki masa kerja minimal satu tahun sehingga telah memahami budaya kerja organisasi. Jumlah sampel penelitian ditetapkan sebanyak 150 responden, yang telah memenuhi ketentuan minimum analisis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), yaitu minimal sepuluh kali jumlah jalur struktural yang menuju konstruk endogen [7].

Data penelitian diperoleh melalui penyebaran kuesioner secara daring menggunakan skala Likert

lima poin, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Variabel *psychological empowerment* diukur menggunakan empat dimensi, yaitu *meaning*, *competence*, *self-determination*, dan *impact* yang dikembangkan oleh Spreitzer [8]. Variabel *work engagement* diukur berdasarkan tiga dimensi, yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption* yang dikembangkan oleh Schaufeli et al. [9]. Sementara itu, variabel perilaku inovatif diukur menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Janssen yang mencakup penciptaan ide, promosi ide, dan implementasi ide dalam pekerjaan [10].

Analisis data dilakukan menggunakan SmartPLS 4 dengan pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Analisis diawali dengan pengujian model pengukuran (*outer model*) melalui uji validitas konvergen menggunakan nilai *loading factor* ($>0,70$) dan *Average Variance Extracted* (AVE $>0,50$), validitas diskriminan menggunakan kriteria *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) ($<0,90$), serta reliabilitas konstruk berdasarkan nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* ($>0,70$) [7,11]. Selanjutnya dilakukan pengujian model struktural (*inner model*) melalui nilai koefisien determinasi (R^2), *effect size* (f^2), *predictive relevance* (Q^2), serta uji hipotesis menggunakan prosedur *bootstrapping* dengan tingkat signifikansi 5%. Pengujian efek moderasi dilakukan dengan membentuk *interaction term* antara *psychological empowerment* dan *work engagement* untuk mengetahui apakah *work engagement* memperkuat hubungan *psychological empowerment* terhadap perilaku inovatif [7].

3. Hasil dan Pembahasan

1. Deskripsi Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil pengumpulan data, jumlah responden yang dianalisis dalam penelitian ini sebanyak 150 karyawan milenial sektor perbankan. Karakteristik responden dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, masa kerja, dan jabatan.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	62	41,33%
	Perempuan	88	58,67%
Usia	29–34 tahun	54	36%
	35–40 tahun	64	42,67%
	41–45 tahun	32	21,33%
Pendidikan Terakhir	Diploma	31	20,67%
	Sarjana (S1)	109	72,67%
	Strata 2 (S2)	9	6%
	Strata 3 (S3)	1	0,66%
Masa Kerja	1–5 tahun	32	21,33%
	6–10 tahun	66	44%
	>10 tahun	52	34,67%
Jabatan	Staf	122	81,33%
	Supervisor	21	14%
	Manajer	7	4,67%

Sumber: Data diolah peneliti, 2026

Berdasarkan jenis kelamin, mayoritas responden adalah perempuan sebanyak 88 orang (58,67%), sedangkan responden laki-laki berjumlah 62 orang (41,33%). Hal ini menunjukkan bahwa dalam penelitian ini responden perempuan lebih mendominasi dibandingkan responden laki-laki.

Berdasarkan usia, sebagian besar responden berada pada rentang usia 35–40 tahun sebanyak 64 orang (42,67%), diikuti responden berusia 29–34 tahun sebanyak 54 orang (36%), dan responden berusia 41–45 tahun sebanyak 32 orang (21,33%). Komposisi tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada kelompok usia produktif yang termasuk dalam kategori generasi milenial sesuai dengan kriteria penelitian.

Ditinjau dari pendidikan terakhir, mayoritas responden memiliki pendidikan Sarjana (S1) sebanyak 109 orang (72,67%), kemudian Diploma sebanyak 31 orang (20,67%), Strata 2 (S2) sebanyak 9 orang (6%), dan hanya 1 orang (0,66%) yang memiliki pendidikan Strata 3 (S3). Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan perbankan yang menjadi responden memiliki latar belakang pendidikan sarjana.

Berdasarkan masa kerja, responden yang memiliki masa kerja 6–10 tahun merupakan kelompok terbesar yaitu sebanyak 66 orang (44%), diikuti masa kerja lebih dari 10 tahun sebanyak 52 orang (34,67%), dan masa kerja 1–5 tahun sebanyak 32 orang (21,33%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden telah memiliki pengalaman kerja yang cukup sehingga dianggap memahami kondisi dan budaya organisasi tempat mereka bekerja.

Selanjutnya, berdasarkan jabatan, sebagian besar responden merupakan staf sebanyak 122 orang (81,33%), sedangkan supervisor berjumlah 21 orang (14%) dan manajer sebanyak 7 orang (4,67%). Kondisi ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden merupakan karyawan yang terlibat langsung dalam aktivitas operasional dan pelayanan perbankan.

2. Hasil Uji Validitas

Tabel 2. Uji Validitas

Variabel	Indikator	Loading Factor	Keterangan
Psychological Empowerment	X1-X4	0.74-0.85	Valid
Perilaku Inovatif	Y1-Y3	0.75-0.88	Valid
Work Engagement	Z1-Z3	0.72-0.86	Valid

Sumber: Data olahan, 2026

Hasil pengujian validitas menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel *Psychological Empowerment*, Perilaku Inovatif, dan *Work Engagement* memiliki nilai *loading factor* berkisar antara 0,72 hingga 0,88. Nilai tersebut telah memenuhi kriteria validitas konvergen karena seluruh nilai *loading factor* berada di atas batas

minimum 0,70. Dengan demikian, seluruh indikator penelitian dinyatakan valid dan mampu merepresentasikan konstruk yang diukur sehingga layak digunakan pada tahap analisis berikutnya.

3. Hasil Uji Reliabilitas

Tabel 3. Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Psychological Empowerment	X1-X4	0.85	Reliabel
Perilaku Inovatif	Y1-Y3	0.86	Reliabel
Work Engagement	Z1-Z3	0.83	Reliabel

Sumber: Data olahan, 2026

Hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian memiliki tingkat reliabilitas yang baik. Variabel *Psychological Empowerment* memperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,85, variabel Perilaku Inovatif sebesar 0,86, dan variabel *Work Engagement* sebesar 0,83. Seluruh variabel juga memiliki nilai *Composite Reliability* yang telah memenuhi kriteria reliabilitas. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat konsistensi internal yang tinggi sehingga layak digunakan dalam pengujian model struktural.

4. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R²)

Tabel 4. Nilai R-Square

Variabel	R ²	Keterangan
Perilaku Inovatif	0.66	Kuat

Sumber: Data olahan, 2026

Berdasarkan hasil analisis, nilai R-Square untuk variabel Perilaku Inovatif sebesar 0,66. Nilai tersebut menunjukkan bahwa 66% variasi perilaku inovatif dapat dijelaskan oleh *Psychological Empowerment* dan *Work Engagement* beserta efek moderasinya, sedangkan sisanya sebesar 34% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian. Berdasarkan kriteria PLS-SEM, nilai tersebut termasuk dalam kategori kuat, sehingga model penelitian memiliki kemampuan prediksi yang baik dalam menjelaskan perilaku inovatif karyawan milenial sektor perbankan.

5. Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan metode bootstrapping pada SmartPLS dengan melihat nilai *path coefficient*, *t-statistic*, dan *p-value*.

Tabel 5. Path Coefficient

Hubungan	Koefisien	t-statistic	p-value
Psychological Empowerment – Perilaku Inovatif	0.51	6.41	0.000
Work Engagement - Perilaku Inovatif	0.36	4.16	0.000
Moderasi (PE-WE-PI)	0.23	2.68	0.006

Sumber: Data olahan, 2026

Hasil analisis menunjukkan bahwa *Psychological Empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Inovatif, yang ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0,51, nilai *t-statistic* sebesar 6,41, dan *p-value* sebesar 0,000 (<0,05). Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat *psychological empowerment* yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula perilaku inovatif yang ditunjukkan. Dengan demikian, Hipotesis 1 diterima.

Selanjutnya, *Work Engagement* juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Inovatif, dengan nilai koefisien sebesar 0,36, *t-statistic* sebesar 4,16, dan *p-value* sebesar 0,000 (<0,05). Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan yang memiliki tingkat keterikatan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan perilaku inovatif yang lebih baik dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Hasil pengujian efek moderasi menunjukkan bahwa interaksi antara *Psychological Empowerment* dan *Work Engagement* memiliki nilai koefisien sebesar 0,23, *t-statistic* sebesar 2,68, dan *p-value* sebesar 0,006 (<0,05). Temuan tersebut membuktikan bahwa *Work Engagement* memoderasi secara positif hubungan antara *Psychological Empowerment* dan Perilaku Inovatif. Artinya, semakin tinggi tingkat *work engagement* yang dimiliki karyawan, maka pengaruh *psychological empowerment* terhadap perilaku inovatif akan semakin kuat. Dengan demikian, Hipotesis 2 diterima.

6. Pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap Perilaku Inovatif

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *psychological empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif pada karyawan milenial sektor perbankan. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat pemberdayaan psikologis yang dirasakan karyawan, semakin besar pula kecenderungan mereka untuk menghasilkan, mengembangkan, dan mengimplementasikan ide-ide baru dalam pekerjaan. Dengan kata lain, ketika karyawan merasa pekerjaannya bermakna (*meaning*), memiliki kompetensi (*competence*), memperoleh keleluasaan dalam mengambil keputusan (*self-determination*), serta merasa mampu memberikan pengaruh terhadap organisasi (*impact*), mereka akan lebih terdorong untuk berinisiatif melakukan inovasi.

Secara teoritis, temuan ini sejalan dengan konsep *Psychological Empowerment Theory* yang dikemukakan oleh Spreitzer, yang menyatakan bahwa pemberdayaan psikologis merupakan kondisi intrinsik yang meningkatkan motivasi individu dalam bekerja. Karyawan yang memiliki tingkat *psychological empowerment* yang tinggi akan lebih percaya diri dalam menghadapi tantangan pekerjaan, lebih berani mengambil risiko, serta lebih proaktif dalam mencari solusi kreatif terhadap berbagai

permasalahan organisasi. Kondisi tersebut pada akhirnya mendorong munculnya perilaku inovatif yang berkelanjutan [12].

Pada sektor perbankan, perubahan teknologi digital, meningkatnya persaingan dengan perusahaan teknologi finansial (*fintech*), serta tuntutan peningkatan kualitas layanan mengharuskan karyawan tidak hanya menjalankan tugas rutin, tetapi juga mampu beradaptasi dan menghasilkan inovasi. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang memberikan kepercayaan, otonomi, dan kesempatan bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan sehingga potensi inovasi dapat berkembang secara optimal.

Hasil penelitian ini juga memperkuat berbagai penelitian sebelumnya. Penelitian Garg et al. menemukan bahwa *psychological empowerment* meningkatkan *innovative work behavior* melalui meningkatnya motivasi intrinsik dan rasa memiliki terhadap pekerjaan [13]. Demikian pula, penelitian Muneer et al. menunjukkan bahwa *psychological empowerment* merupakan salah satu faktor psikologis yang berkontribusi terhadap peningkatan perilaku inovatif dalam menghadapi transformasi digital organisasi [14]. Oleh karena itu, hasil penelitian ini semakin menegaskan bahwa *psychological empowerment* merupakan salah satu determinan penting dalam membangun perilaku inovatif karyawan sektor perbankan.

7. Pengaruh *Work Engagement* terhadap Perilaku Inovatif

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif. Artinya, semakin tinggi tingkat keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya, semakin besar pula kecenderungan mereka untuk menunjukkan perilaku inovatif. Karyawan yang memiliki tingkat engagement tinggi akan lebih bersemangat (*vigor*), memiliki dedikasi yang kuat (*dedication*), serta mampu berkonsentrasi penuh terhadap pekerjaannya (*absorption*). Kondisi tersebut membuat karyawan lebih terdorong untuk menghasilkan ide-ide kreatif, memperbaiki proses kerja, dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Temuan ini sesuai dengan *Job Demands–Resources (JD-R) Theory*, yang menjelaskan bahwa *work engagement* merupakan kondisi psikologis positif yang muncul ketika individu memperoleh sumber daya kerja yang memadai. Tingginya engagement akan meningkatkan energi, motivasi, dan komitmen karyawan sehingga mereka terdorong untuk melakukan perilaku ekstra, termasuk perilaku inovatif [15].

Dalam konteks industri perbankan, tingkat engagement yang tinggi memungkinkan karyawan

lebih responsif terhadap perubahan kebutuhan nasabah dan perkembangan teknologi digital. Karyawan yang terlibat secara emosional dengan pekerjaannya cenderung tidak hanya menyelesaikan tugas sesuai standar, tetapi juga berupaya menemukan cara-cara baru yang lebih efektif dan efisien dalam memberikan pelayanan.

Temuan penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Ali et al. yang menunjukkan bahwa *work engagement* berpengaruh positif terhadap *innovative work behavior* pada generasi milenial [16]. Penelitian Agarwal dan Gupta juga menemukan bahwa karyawan dengan *engagement* tinggi memiliki motivasi intrinsik yang lebih besar untuk menghasilkan inovasi dibandingkan karyawan yang kurang terlibat dalam pekerjaannya [17]. Dengan demikian, peningkatan *work engagement* menjadi salah satu strategi penting bagi organisasi dalam membangun budaya inovasi.

8. Peran Moderasi *Work Engagement* terhadap Pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap Perilaku Inovatif

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work engagement* mampu memoderasi secara positif hubungan antara *psychological empowerment* dan perilaku inovatif. Temuan ini menunjukkan bahwa pengaruh *psychological empowerment* terhadap perilaku inovatif menjadi semakin kuat ketika karyawan memiliki tingkat *work engagement* yang tinggi. Sebaliknya, pada tingkat *engagement* yang rendah, pengaruh *psychological empowerment* terhadap perilaku inovatif menjadi relatif lebih lemah.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa *psychological empowerment* saja belum cukup untuk menghasilkan perilaku inovatif secara optimal. Meskipun organisasi telah memberikan kepercayaan, otonomi, dan kesempatan kepada karyawan, inovasi akan lebih mudah muncul apabila karyawan juga memiliki keterikatan emosional yang tinggi terhadap pekerjaannya. *Work engagement* berperan sebagai penguat (*strengthening mechanism*) yang mendorong karyawan memanfaatkan rasa percaya diri dan otonomi yang dimilikinya menjadi tindakan nyata berupa perilaku inovatif.

Berdasarkan perspektif *Job Demands–Resources Theory*, *psychological empowerment* dapat dipandang sebagai salah satu sumber daya psikologis (*personal resources*), sedangkan *work engagement* merupakan kondisi motivasional yang menghubungkan sumber daya tersebut dengan perilaku kerja positif. Ketika kedua kondisi tersebut hadir secara bersamaan, individu akan memiliki energi, antusiasme, dan keyakinan yang lebih tinggi untuk menciptakan, mempromosikan, serta mengimplementasikan ide-ide baru dalam organisasi [15].

Temuan penelitian ini mendukung hasil penelitian Ali et al., yang menunjukkan bahwa *work engagement* memperkuat hubungan antara berbagai faktor psikologis dengan *innovative work behavior* pada generasi milenial [16]. Selain itu, penelitian Muneer et al. juga menyimpulkan bahwa keberhasilan organisasi dalam meningkatkan inovasi tidak hanya bergantung pada pemberdayaan psikologis, tetapi juga pada tingkat keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya [14]. Oleh karena itu, manajemen perbankan tidak hanya perlu meningkatkan *psychological empowerment* melalui pemberian otonomi, partisipasi, dan pengembangan kompetensi, tetapi juga membangun *work engagement* melalui kepemimpinan yang suportif, pengembangan karier, pengakuan atas kinerja, serta lingkungan kerja yang kondusif agar perilaku inovatif karyawan dapat berkembang secara optimal.

4. Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian:

1. *Psychological empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat pemberdayaan psikologis yang dirasakan karyawan, semakin tinggi pula kecenderungan mereka untuk menghasilkan, mengembangkan, dan mengimplementasikan ide-ide baru dalam pekerjaan. Pemberian kepercayaan, otonomi, serta kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan mampu mendorong munculnya perilaku inovatif di lingkungan kerja.
2. *Work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif. Hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat keterikatan kerja yang tinggi, ditandai dengan semangat, dedikasi, dan keterlibatan penuh dalam pekerjaan, cenderung lebih aktif dalam menciptakan inovasi dan memberikan kontribusi yang lebih besar bagi organisasi.
3. *Work engagement* terbukti memoderasi secara positif hubungan antara *psychological empowerment* dan perilaku inovatif. Artinya, pengaruh *psychological empowerment* terhadap perilaku inovatif menjadi semakin kuat ketika karyawan memiliki tingkat *work engagement* yang tinggi. Dengan demikian, *work engagement* berperan sebagai faktor penguat yang mampu mengoptimalkan dampak pemberdayaan psikologis terhadap peningkatan perilaku inovatif karyawan milenial di sektor perbankan.

Daftar Rujukan

- [1] Llorente-Alonso, M., García-Ael, C., & Topa, G. (2024). A meta-analysis of psychological empowerment: Antecedents, organizational outcomes, and moderating variables. *Current Psychology*, 43, 1759–1784.

- [2] Garg, V., Attree, A. K., & Kumar, V. (2023). The mediating role of psychological empowerment on the transformational leadership–innovative work behaviour relationship: A study of the Indian banking sector. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 10(1), 130–151.
- [3] Ali, H., Li, M., & Qiu, X. (2022). Employee engagement and innovative work behavior among Chinese millennials: Mediating and moderating role of work-life balance and psychological empowerment. *Frontiers in Psychology*, 13, 942580.
- [4] Muneer, S., Singh, A., Choudhary, M. H., & Alshammari, A. S. (2025). The mediating role of psychological empowerment on the relationship between digital transformation, innovative work behavior, and organizational financial performance. *Behavioral Sciences*, 15(1), Article 5.
- [5] Exploring the roles of work engagement, psychological empowerment, and perceived organizational support in innovative work behavior: A latent class analysis for sustainable organizational practices. (2025). *Sustainability*, 17(4), Article 1663.
- [6] Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). Sage Publications.
- [7] Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2024). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R* (2nd ed.). Springer.
- [8] Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- [9] Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.
- [10] Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302.
- [11] Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.
- [12] Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- [13] Garg, V., Attree, A. K., & Kumar, V. (2023). The mediating role of psychological empowerment on the transformational leadership–innovative work behaviour relationship: A study of the Indian banking sector. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 10(1), 130–151.
- [14] Muneer, S., Singh, A., Choudhary, M. H., & Alshammari, A. S. (2025). The mediating role of psychological empowerment on the relationship between digital transformation, innovative work behavior, and organizational financial performance. *Behavioral Sciences*, 15(1), Article 5.
- [15] Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2023). Job Demands–Resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 28(3), 273–285.
- [16] Ali, H., Li, M., & Qiu, X. (2022). Employee engagement and innovative work behavior among Chinese millennials: Mediating and moderating mechanisms. *Frontiers in Psychology*, 13, 942580.
- [17] Agarwal, U. A., & Gupta, V. (2023). Linking work engagement and innovative work behaviour: The role of psychological resources and organizational support. *Current Psychology*, 42(18), 15674–15688.