



Seberapa Inovatif Anda? Peran Mediasi Keterikatan Kerja pada Hubungan antara Pemberdayaan Psikologis dan Tingkah Laku Kerja Inovatif

How Innovative are You? The Mediation Role of Work Engagement in the Relationship between Psychological Empowerment and Innovative Work Behavior

Gafriella Sa'adah, Arum Etikariena

Fakultas Psikologi Universitas Indonesia
Email: gafriella.saadah@ui.ac.id

KATA KUNCI Keterikatan Kerja, Pemberdayaan Psikologis, Peran Mediasi, Tingkah Laku Kerja Inovatif.

KEYWORDS *Work Engagement, Psychological Empowerment, Mediation, Innovative Work Behavior.*

ABSTRAK Penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimana faktor individual yaitu pemberdayaan psikologis dapat memprediksi munculnya tingkah laku kerja inovatif, yang penting untuk diperhatikan oleh industri dan organisasi. Di sisi lain, terdapat inkonsistensi hasil pada kedua variabel tersebut berdasarkan hasil penelitian sebelumnya. Oleh karena itu, peneliti memiliki hipotesis bahwa keterikatan kerja dapat menjadi mediator untuk membantu pemahaman yang lebih mendalam mengenai mekanisme hubungan pemberdayaan psikologis dengan tingkah laku kerja inovatif. Menggunakan pendekatan kuantitatif, penelitian ini dilakukan pada 275 karyawan PT X yang terbukti memiliki nilai dan tujuan inovasi pada organisasinya. Alat ukur yang digunakan pada penelitian ini meliputi *Innovative Work Behavior Scale*, *Psychological Empowerment Scale*, dan *Utrecht Work Engagement Scale* versi pendek. Hasil analisis data menunjukkan perhitungan statistik *direct effect* $\beta = 0,56$; $SE = 0,08$; $LLCI = 0,40$; $ULCI = 0,73$, sedangkan *indirect effect* $\beta = 0,09$; $SE = 0,07$; $LLCI = -0,04$; $ULCI = 0,22$. Artinya, keterikatan kerja tidak memediasi hubungan antara pemberdayaan psikologis dengan tingkah laku kerja inovatif. Dengan demikian, pada responden di PT. X, pemberdayaan psikologis dapat memprediksi munculnya tingkah laku kerja inovatif tanpa memerlukan adanya keterikatan kerja terlebih dahulu. Temuan penelitian ini dapat menjelaskan bahwa perusahaan perlu memerhatikan faktor internal seperti pemberdayaan psikologis untuk meningkatkan tingkah laku kerja inovatif karyawan.

ABSTRACT *This study aimed to determine individual factor, namely psychological empowerment which was expected to predict the emergence of innovative work behavior that was important to be considered by*

industry and organizations. However, there were inconsistencies in the results of the two variables based on the previous studies. Therefore, researchers had hypothesized that work engagement could be a mediator to help a deeper understanding of the mechanism of psychological empowerment relationships with innovative work behavior. With quantitative methods, this study was conducted on 275 PT X employees who were proven to have value and innovation goals in their organization. The instruments in this study included the Innovative Work Behavior Scale, Psychological Empowerment Scale, and the shorter version of Utrecht Work Engagement Scale. The statistical calculations results of mediation analysis showed that direct effect ($\beta = 0.56$; $SE = 0.08$; $LLCI = 0.40$; $ULCI = 0.73$) and indirect effect ($\beta = 0.09$; $SE = 0.07$; $LLCI = -0.04$; $ULCI = 0.22$), meaning that work engagement did not mediate the relationship between psychological empowerment and innovative work behavior. Thus, in the respondents at PT. X psychological empowerment could predict the emergence of innovative work behavior without requiring the work engagement. This findings can explain that companies can put concern to internal factors such as psychological empowerment to increase employees' innovative work behavior.

PENDAHULUAN

Saat ini, dunia dihadapkan pada persaingan yang begitu ketat. Data dari *Global Competitiveness Report* (WEF, 2018, 2019) menunjukkan peringkat negara-negara yang menempati 10 besar negara paling kompetitif di dunia pada era 4.0 selalu berubah. Salah satu penyebab dari meningkatkan persaingan ini adalah adanya inovasi yang gencar dilakukan. Hal ini sejalan dengan temuan Correa dan Ornaghi (2014) menemukan bahwa memang kompetisi dalam usaha memiliki hubungan positif dengan inovasi, bahkan Aghion, Bechtold, Cassar, dan Herz (2018) membuktikan bahwa kompetisi dapat menyebabkan munculnya proses-proses yang berkaitan dengan inovasi. Tidak mengherankan apabila sektor pemerintahan, dunia pendidikan, khususnya bisnis saat ini tengah terobsesi untuk melakukan berbagai inovasi (Gann & Dogson, 2019). Dalam hal ini, indeks inovasi yang menjadi salah satu tolok ukur perhitungan indeks persaingan di Indonesia masih cenderung rendah, saat ini berada pada posisi 74 dari 141 negara di dunia

(WEF, 2019). Oleh karena itu, para pelaku usaha atau organisasi-organisasi di Indonesia seharusnya dapat melakukan banyak inovasi agar dapat bersaing dengan baik.

Hal-hal yang dapat mendorong inovasi di dalam organisasi misalnya struktur organisasi yang tidak terpusat; lingkungan dan budaya organisasi yang mendukung; adanya manajemen pengetahuan yang baik seperti *knowledge sharing*; proses rekrutmen, evaluasi, dan pelatihan karyawan yang tepat; kepemimpinan yang mumpuni; serta *strategic alliance* yang baik dengan banyak kolega (Chutivongse & Gerd Sri, 2019). Chatzoglou dan Chatzoudes (2018) menemukan bahwa hal-hal yang berhubungan positif dalam pengembangan inovasi di organisasi antara lain pengetahuan mengenai manajemen, modal intelektual, dan kapabilitas organisasi. Modal intelektual dalam hal ini dapat muncul di dalam sumber daya manusia pada organisasi, karena tidak bisa dipungkiri jika sumber daya manusia merupakan hal yang penting bagi

organisasi. Sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan dan kemampuan dapat mendorong kompetensi spesifik yang berpengaruh kuat pada inovasi, pola pikir karyawan yang inovatif lebih cenderung menghasilkan pengembangan prosedur, produk atau layanan inovatif (Dakhli & De Clercq, 2004).

Hal dari dalam diri sumber daya manusia yang dapat mendorong terciptanya iklim inovatif pada organisasi adalah tingkah laku kerja inovatif (Shanker, Bhanugopan, Heijden, & Mark Farrell, 2017). Scott dan Bruce (1994) menyatakan, tingkah laku kerja inovatif merupakan sebuah proses pembentukan ide hingga implementasi ide-ide baru tersebut. Lalu, Janssen (2000) mendefinisikan tingkah laku kerja inovatif secara operasional yaitu sebuah proses tingkah laku yang terdiri dari tiga tahapan yakni penciptaan, pengenalan, dan penerapan ide-ide baru dalam peran pekerjaan, kelompok, atau organisasi, untuk menguntungkan performa, kelompok, atau organisasi. Misalnya, seorang karyawan yang ingin mempermudah pekerjaannya dengan menciptakan alat bantu hitung khusus pada pekerjaannya sendiri, ia terlibat mulai dari mengusulkan ide, memberitahukan rencana pada rekan kerja, hingga membantu menciptakan alat tersebut hingga benar-benar bisa sampai digunakan. Tingkah laku kerja inovatif juga dapat meningkatkan performa peran kerja, yang terdiri kecakapan dalam bekerja, adaptabilitas dalam perubahan peran, dan sikap yang proaktif untuk menginisiasi perubahan baru dalam tim atau organisasi (Leong & Rasli, 2014). Pentingnya peran tingkah laku kerja inovatif pada karyawan menjadikan itu perlu adanya pemahaman anteseden dan mekanisme yang lebih komprehensif pada tingkah laku kerja inovatif untuk dapat benar-benar muncul (Schermuly, Meyer, & Dämmer, 2013).

Dari penelitian tersebut, dapat diketahui bahwa tingkah laku kerja inovatif pada karyawan berhubungan dengan performa karyawan, tentunya tingkah laku

kerja inovatif itu sendiri akan berpengaruh pada peningkatan produk dan layanan organisasi sehingga dapat meningkatkan daya saing usaha. Oleh karena itu perlu adanya pemahaman anteseden dan mekanisme yang lebih komprehensif pada tingkah laku kerja inovatif untuk dapat benar-benar memunculkan perilaku tersebut pada karyawan (Schermuly, Meyer, & Dämmer, 2013). Seibert, Wang, dan Courtright (2011) pada penelitian meta analisisnya berpendapat bahwa pemberdayaan psikologis pada studi-studi sebelumnya memiliki hubungan dengan tingkah laku kerja inovatif. Spreitzer (1995) mencirikan karyawan yang memiliki pemberdayaan psikologis yang tinggi akan melihat diri mereka sebagai seorang yang kompeten dan mampu memengaruhi lingkungan kerja, memiliki tingkah laku proaktif, memunculkan inisiatif, dan bertindak secara independen. Akan tetapi setelah dilakukan analisis lanjutan dengan metode *hierarchical linear modeling* (HLM) ditemukan bahwa pemberdayaan psikologis tidak secara signifikan berhubungan dengan tingkah laku kerja inovatif (Seibert, Wang, & Courtright, 2011).

Penelitian-penelitian terbaru menunjukkan korelasi yang signifikan antara pemberdayaan psikologis dan tingkah laku kerja inovatif (Afsar & Badir, 2015; Bibi & Afsar, 2018; Prabowo, Mustika, & Sjabadhyni, 2018; Saeed, Afsar, Shahjehan & Shah, 2019). Pemberdayaan psikologis diartikan sebagai sebuah konstruk motivasional yang ditampilkan dalam bentuk makna, kompetensi, penentuan diri, dan pengaruh (Spreitzer, 1995). Untuk menjelaskan seorang karyawan memiliki pemberdayaan psikologis, terdapat empat dimensi yang mendasarinya. Dimensi-dimensi tersebut adalah: 1) makna, yakni sebagai penilaian seorang karyawan terhadap tugas atau tujuan yang diberikan berdasarkan standar yang ia miliki (Thomas & Velthouse 1990); 2) seberapa baik performa individu dalam melakukan aktivitas kerja yang dilakukan

secara terampil (Thomas & Velthouse 1990); 3) penetapan diri merupakan keyakinan seorang karyawan bahwa ia memiliki pilihan dan otonomi pada setiap tindakan yang dilakukan untuk melakukan pekerjaannya (Spreitzer, 1995); dan 4) pengaruh yang memiliki arti tingkah laku yang ditujukan untuk mencapai penyelesaian tugas secara maksimal dan berharap apa yang dikerjakan dapat memberi dampak positif pada lingkungan kerja (Thomas & Velthouse 1990).

Berdasarkan temuan-temuan sebelumnya, terdapat inkonsistensi hasil dari hubungan antara pemberdayaan psikologis dan tingkah laku kerja inovatif, sehingga perlu adanya mediator untuk dapat menjelaskan proses hubungan dari kedua variabel. Akan tetapi terdapat inkonsistensi hasil pada penelitian-penelitian sebelumnya yang berusaha membuktikan bahwa pemberdayaan psikologis memprediksi munculnya tingkah laku kerja inovatif. Oleh karena itu, peneliti menduga adanya keterlibatan variabel lain, dalam hal ini adalah keterikatan kerja untuk dapat menjelaskan lebih baik peran pemberdayaan psikologis sebagai prediktor munculnya tingkah laku kerja inovatif. Alasannya karena keterikatan kerja merupakan keadaan internal karyawan yang mampu mendorong munculnya performa kerja yang positif. Selain itu, berdasarkan teori JD-R Model, disebutkan bahwa keterikatan kerja merupakan bagian dari *job resources* berupa keadaan psikologis individu yang dapat mendukung tercapainya tujuan kerja, dalam hal ini terciptanya tingkah laku kerja inovatif.

Keterikatan kerja menurut Maslach dan Leiter (1997) merupakan suatu keadaan dari individu yang dicirikan dengan banyaknya energi yang diberikan karyawan, keterlibatan yang kuat pada pekerjaan, dan memiliki *efficacy* atau perasaan percaya akan keberhasilan saat mengerjakan tugas kerjanya (Schaufeli, Martínez, Pinto, Salanova, & Bakker, 2002). Secara operasional, keterikatan kerja

merupakan keadaan pikiran yang positif, memuaskan, terkait dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan ketekunan (Schaufeli dkk., 2002). Dari definisi tersebut, ciri-ciri seorang karyawan yang memiliki keterikatan kerja adalah mereka yang semangat, berdedikasi, dan tekun dalam menjalani pekerjaannya. Berdasarkan banyak penelitian yang telah dilakukan, keterikatan kerja memiliki banyak dampak positif bagi karyawan, misalnya sikap positif dalam bekerja, produktifitas, kesehatan dan kesejahteraan fisik maupun psikologis (Bakker & Schaufeli, 2015).

Penelitian-penelitian sebelumnya, menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis sebagai prediktor memiliki hubungan yang positif dengan keterikatan kerja (Fan, Zheng, Liu & Li, 2016; Macinga, Sulea, Sârbescu, Fischmann, & Dumitru, 2013). Hubungan ini diperkuat dengan adanya teori *Job Demand Resources Model* (JD-R), pemberdayaan psikologis merupakan salah satu komponen dari *job resources* yang penting karena memengaruhi sikap dan tingkah laku karyawan (Fan dkk., 2016). Beberapa penelitian secara spesifik juga membuktikan bahwa keterikatan kerja memiliki korelasi positif dengan tingkah laku kerja inovatif (Argawal, 2014; Kim & Park, 2017; Orth & Volmer, 2017). Keterikatan kerja dapat memunculkan tingkah laku kerja inovatif karena seorang karyawan yang memiliki keterikatan kerja akan menampilkan motivasi internal yang baik, afek yang positif, memiliki ketahanan psikologis, dan inisiatif (Orth & Volmer, 2017) yang empat ciri tersebut penting dalam memunculkan tingkah laku kerja inovatif.

Berdasarkan studi literatur sebelumnya, menunjukkan bahwa keterikatan kerja memiliki korelasi yang positif dengan pemberdayaan psikologis sebagai prediktor dan tingkah laku kerja inovatif sebagai *outcome*. Artinya, pemberdayaan psikologis dapat memprediksi munculnya tingkah laku kerja

inovatif apabila seorang karyawan sudah memiliki keterikatan kerja. Dengan kata lain, seorang karyawan yang merasa dirinya berdaya dan mampu menguasai pekerjaannya akan lebih semangat, berdedikasi, dan tekun dalam mengerjakan tugasnya, sehingga akan lebih mungkin memunculkan tingkah laku kerja inovatif mulai dari pembentukan hingga realisasi ide. Atas dasar pemikiran tersebut, penelitian ini diharapkan dapat menggambarkan efek mediasi dari keterikatan dari hubungan antara pemberdayaan psikologis dengan tingkah laku kerja inovatif pada karyawan pada PT. X yang saat ini organisasi tersebut tengah menerapkan banyak inovasi pada produk dan layanannya. Pada tahun 2017 PT. X dinobatkan sebagai perusahaan paling inovatif di Indonesia dalam kategori telekomunikasi (Tempo.co, 2017). Saat ini, PT. X tengah gencar melakukan banyak inovasi untuk daya saing mengingat era ini dinilai akan menumbuhkan kapitalisasi secara signifikan (Web PT X, n.d). Hal inilah yang menjadi salah satu dasar pemilihan perusahaan untuk memahami fenomena inovasi dan dinamika karyawan yang dalam memunculkan tingkah laku kerja inovatif.

Hipotesis: terdapat peran mediasi keterikatan kerja pada hubungan antara pemberdayaan psikologis dan tingkah laku kerja inovatif.

METODE PENELITIAN

Pendekatan

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif, dengan pengambilan data secara *cross sectional*, dan desain penelitian korelasional untuk melihat peran mediasi dari keterikatan kerja pada hubungan antara pemberdayaan psikologis dan tingkah laku kerja inovatif.

Partisipan

Teknik pengambilan data dalam penelitian ini adalah *non probability sampling*, yaitu *convenience sampling*. Pengambilan data dilakukan dengan cara

daring melalui *google form*. Peneliti meminta tolong kepada tim HCM PT. X untuk membantu menyebarkan pranala yang sudah dibuat untuk disebarakan melalui *e-mail blast* perusahaan. Sebanyak 275 partisipan pada penelitian ini berjenis kelamin perempuan sebanyak 121 (44%) dan laki-laki sebanyak 156 (56%) partisipan. Lalu didominasi partisipan dengan usia pada rentang 22-42 tahun ($n=272$; 98,9%).

Selain itu, mayoritas partisipan memiliki pendidikan terakhir Sarjana ($n=212$, 77%). Selanjutnya, sebanyak 56 (20,4%) partisipan berada pada level jabatan manajerial dan sebanyak 219 (79,6%) tidak berada pada jabatan manajerial. Sebanyak 38,2% ($n=105$) partisipan sudah menikah dan 61,8% ($n=171$) belum menikah. Berdasarkan lama kerja, 120 orang partisipan bekerja selama 2-10 tahun, dan 28 orang partisipan sudah bekerja selama lebih dari 10 tahun.

Instrumen

Dalam penelitian ini, tingkah laku kerja inovatif, diukur menggunakan alat ukur *Innovative Work Behavior Scale* dari Janssen (2000) yang telah diadaptasi ke dalam Bahasa Indonesia oleh Etikariena dan Muluk (2014). Alat ukur tersebut memiliki koefisien *cronbach alpha* sebesar $\alpha = 0,80$. Terdiri dari sembilan *item* yang akan diukur menggunakan skala *likert* 1 - 6. Masing-masing keterangan skala tersebut meliputi 1 “belum pernah sama sekali”, 2 “sudah mulai sesekali”, 3 “mulai agak sering”, 4 “agak sering”, 5 “hampir selalu”, 6 “selalu”. Alat ukur ini termasuk alat ukur unidimensional.

Pemberdayaan psikologis diukur menggunakan *Psychological Empowerment Scale* yang dikembangkan oleh Spreitzer (1995), lalu diadaptasi ke dalam Bahasa Indonesia oleh Wilutranti dan Etikariena (2018) dengan koefisien reliabilitas $\alpha = 0,74$. Terdiri dari 12 *item* dengan pengukuran 5 poin skala *likert*, mulai dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju. Alat ukur ini merupakan alat ukur

multidimensional yang terdiri dari empat dimensi.

Alat ukur terakhir yang digunakan adalah untuk mengukur keterikatan kerja yaitu *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) versi pendek yang sudah diadaptasi ke dalam Bahasa Indonesia oleh Hidayati dan Etikariena (2018). Hasil pengukuran reliabilitas menghasilkan koefisien *cronbach alpha* yang cukup besar, yaitu $\alpha = 0.88$. Terdiri dari sembilan *item* dengan perhitungan skala *likert 7* poin, mulai dari 0 (tidak pernah) hingga 6 (selalu). UWES merupakan alat ukur multidimensional yang terdiri dari empat dimensi.

Teknik Analisis Data

Setelah dipilih data yang digunakan, peneliti memasukkan data ke dalam aplikasi SPSS IBM 24 untuk kemudian dianalisis data deskriptif yang diperlukan. Analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui nilai *mean*, *median*, *modus*, dan standar deviasi, nilai maksimum dan minimum dari respon seluruh partisipan. Selain itu teknik analisis statistika yang

digunakan untuk menguji hipotesis dan menjawab pertanyaan operasional dalam penelitian ini adalah analisis mediasi dari Andrew F. Hayes. Analisis tersebut digunakan untuk menguji variabel prediktor (pemberdayaan psikologis) dan *outcome* (tingkah laku kerja inovatif) akan signifikan dengan bantuan mediator (keterikatan kerja). Uji analisis statistik akan menggunakan aplikasi SPSS IBM 24 dengan teknik pengujian menggunakan PROCESS c3.2 by Andrew F Hayes.

ANALISIS DAN HASIL

Gambaran Variabel

Setiap variabel pada penelitian ini akan dianalisis untuk mengetahui reliabilitas, nilai rata-rata, standar deviasi, serta nilai minimum dan maksimum dari data partisipan yang diperoleh pada penelitian. Variabel-variabel tersebut antara lain pemberdayaan psikologis, keterikatan kerja, dan tingkah laku kerja inovatif. Gambaran umum ketiga variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1

Deskripsi Data

Variabel	α	Korelasi aitem-total	Mean	SD
Tingkah Laku Kerja Inovatif	0,94	0,66 – 0,84	46,01	6,79
Pemberdayaan Psikologis	0.87	0,49 – 0,63	38,57	8,69
Keterikatan Kerja	0,93	0,53 – 0,85	39,07	7.98

Hasil Korelasi antar Variabel

Hasil perhitungan korelasi menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis memiliki korelasi yang signifikan dan positif dengan keterikatan kerja $r (275) = 0,70$; $p = 0,00$. Dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi pemberdayaan psikologis yang dimiliki seseorang, maka keterikatan kerja yang dimiliki juga tinggi, begitupun sebaliknya. Diketahui pula bahwa pemberdayaan psikologis $r (275) = 0,55$; $p = 0,00$ dan keterikatan kerja $r (275) = 0,45$; $p = 0,00$

memiliki hubungan yang signifikan dan positif dengan tingkah laku kerja inovatif. Hasil analisis ini juga mendukung hasil penelitian-penelitian sebelumnya bahwa pemberdayaan psikologis maupun keterikatan kerja berhubungan dengan tingkah laku kerja inovatif pada karyawan.

Hasil Analisis Mediasi

Analisis utama dilakukan dengan metode analisis mediasi untuk mengetahui peran mediasi yang dihasilkan oleh keterikatan kerja pada hubungan antara

pemberdayaan psikologis dan tingkah laku kerja inovatif. Dari analisis tersebut akan diketahui signifikansi hubungan pemberdayaan psikologis maupun keterikatan kerja dengan tingkah laku kerja inovatif. Hasil perhitungan statistik dapat

dilihat pada tabel 2. Selain secara keseluruhan, hasil mediasi dari keterikatan kerja pada hubungan pemberdayaan psikologis dan tingkah laku kerja inovatif dapat dilihat pada gambar 1.

Tabel 2

Hasil Korelasi PE dan WE dengan IWB

Prediktor	Outcome	
	WE	IWB
PE	a → coeff= 0.90; LLCI= 0.79, ULCI= 1.01; p= 0.00	c' → coeff= 0.56; LLCI= 0.40, ULCI= 0.73; p= 0.00
WE		b → coeff= 0.10; LLCI= - 0.03, ULCI= 0.23; p= 0.13

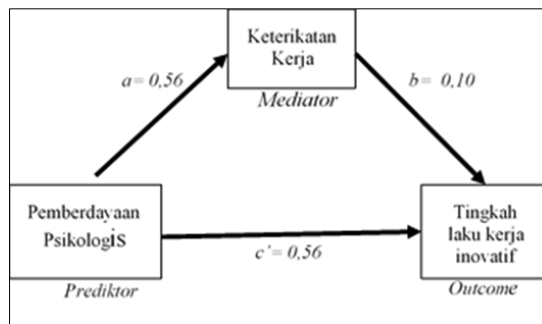
Notes: IWB= Tingkah Laku Kerja Inovatif; PE= Pemberdayaan Psikologis; WE: Keterikatan Kerja
 p= 95%; Bootstraps Sample Size= 10000; Indirect Effect= 0,09.

Dari tabel 2 dapat dilihat bahwa pemberdayaan psikologis memiliki indeks perhitungan yang signifikan dan positif terhadap tingkah laku kerja inovatif ($\beta= 0,56$; SE= 0,08; t= 6,76; LLCI= 0,4; ULCI=

0,73; p= 0.00). Akan tetapi keterikatan kerja tidak memiliki hubungan yang signifikan terhadap tingkah laku kerja inovatif ($\beta= 0,10$; SE= 0,06; t= 1,57; LLCI= - 0,03; ULCI= 0,23; p= 0.13).

Gambar 1

Model 1: Hasil Analisis Mediasi Keterikatan Kerja dan Tingkah Laku Kerja Inovatif



Selain itu, *effect size* yang dihasilkan pada penelitian ini menurun setelah adanya tambahan mediasi $R^2= 0,50$ menjadi $R^2= 0,31$. Korelasi keterikatan kerja tersebut akan memengaruhi efek tidak langsung pada analisis mediasi pada penelitian ini. Hasil efek langsung (*direct effect*) pada analisis mediasi menunjukkan korelasi yang signifikan ($\beta= 0,56$; SE=

0,08; LLCI= 0,40; ULCI= 0,73). Sedangkan hasil efek tidak langsung (*indirect effect*) menghasilkan korelasi yang tidak signifikan ($\beta= 0,09$; SE= 0,07; LLCI= - 0,04; ULCI= 0,22). Dapat disimpulkan bahwa keterikatan kerja tidak memberikan efek mediasi pada hubungan antara pemberdayaan psikologis dan tingkah laku kerja inovatif.

DISKUSI

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada efek mediasi dari keterikatan kerja pada hubungan antara pemberdayaan psikologis dan tingkah laku kerja inovatif. Hal ini didasarkan pada kesimpulan perhitungan statistik yang menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis memiliki hubungan yang signifikan dan positif dengan keterikatan kerja secara langsung, akan tetapi keterikatan kerja itu sendiri tidak secara signifikan berhubungan dengan tingkah laku kerja inovatif. Oleh sebab itu, peran mediasi dari keterikatan kerja pada hubungan pemberdayaan psikologis dan tingkah laku kerja inovatif tidak terbukti.

Berdasarkan perhitungan statistik, efek langsung dari pemberdayaan psikologis memiliki korelasi yang signifikan terhadap tingkah laku kerja inovatif. Dari temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan psikologis dapat meningkatkan tingkah laku kerja inovatif. Hasil korelasi yang signifikan mendukung penelitian-penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa pemberdayaan psikologis merupakan salah satu prediktor dari tingkah laku kerja inovatif (e.g., Afsar & Badir, 2015; Prabowo, Mustika, & Sjabadhyni, 2018; Saeed, Afsar, Shahjehan & Shah, 2019)

Kanter (1988) menyatakan bahwa inovasi muncul dari kumpulan proses yang terjadi pada level mikro yaitu individual atau kelompok; proses mikro tersebut dapat mendukung fleksibilitas yang diberikan organisasi untuk memunculkan perilaku inovatif. Proses yang dimaksud misalnya merupakan peran dari pemberdayaan psikologis. Individu yang merasa berdaya, memiliki otonomi dan kompetensi, merasa berdampak, dan makna dalam pekerjaannya, akan lebih menerima fleksibilitas yang diberikan oleh perusahaan, yang nantinya dimanifestasikan dalam bentuk tingkah laku inovatif.

Spreitzer (1995) menyebutkan bahwa karakteristik individu yang memiliki

pemberdayaan psikologis di antaranya adalah pemaknaan positif, merasa kompeten, memiliki otonomi, dan merasa ia memiliki dampak. Ciri-ciri tersebut secara teoritis memiliki dampak positif terhadap keinginan karyawan untuk melakukan hal-hal baru (Zhang & Bartol, 2010). Apabila seorang karyawan merasa bahwa apa yang dikerjakannya bermakna dan secara pribadi merasa dirinya penting, maka ia akan meluangkan banyak usaha untuk memahami masalah dari banyak perspektif serta mencari solusi dan alternatif dari berbagai sumber (Jabri, 1991, dalam Zhang & Bartol, 2010).

Dengan demikian efek yang ditimbulkan dari adanya pemberdayaan psikologis pada kemunculan tingkah laku kerja inovatif sudah cukup kuat. Artinya tidak perlu ada peran keterikatan kerja pada seorang karyawan untuk dapat menunjukkan tingkah laku kerja inovatif di tempat kerja apabila mereka sudah memiliki pemberdayaan psikologis yang baik. Hasil korelasi positif menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis berdampak pada kemunculan tingkah laku kerja inovatif pada karyawan secara langsung.

Efek dari pemberdayaan psikologis timbul terhadap munculnya tingkah laku kerja inovatif disebabkan karena di dalam PT. X sendiri, pemberdayaan psikologis, walaupun tidak diukur menggunakan alat ukur yang sama, merupakan salah satu hal yang diperhatikan di sana. Peneliti menyimpulkan demikian didasarkan pada informasi yang diperoleh dari manajemen *assessment center* perusahaan terkait bahwa pemberdayaan psikologis menjadi salah satu ciri yang diperhitungkan dalam pelaksanaan asesmen karyawannya. Oleh karena itu, pemberdayaan psikologis pada karyawan PT X memang dianggap penting berhubungan dengan performa karyawan untuk mencapai tujuan inovasi kerja dalam perusahaan. Busara (2016) menyatakan bahwa pemberdayaan psikologis berhubungan positif dengan performa yang ditampilkan oleh karyawan.

Tidak adanya peran yang signifikan dari keterikatan kerja sebagai karena karakteristik partisipan yang diperoleh yaitu terkait dengan lama kerja karyawan. Dalam penelitian ini, partisipan kebanyakan sudah bekerja selama 2 – 10 tahun, di mana kualitas keterikatan kerja yang mereka miliki tidak begitu tinggi jika dibandingkan dengan karyawan yang sudah bekerja selama lebih dari 10 tahun (Yadav, 2016). Oleh karena itu kemungkinan tingkah laku kerja inovatif kurang begitu nampak dari penjelasan keterikatan kerja, sehingga peran mediasi untuk menjelaskan peran lebih lanjut dari pemberdayaan psikologis tidak muncul.

Dalam konteks karyawan PT X, mediasi dari faktor internal seperti keterikatan kerja kurang bisa menjelaskan dinamika hubungan pemberdayaan psikologis dan tingkah laku kerja inovatif. Inovasi-inovasi yang muncul dari para karyawan PT X kemungkinan juga disebabkan karena faktor eksternal, seperti iklim organisasi yang memang mendukung adanya perilaku inovatif. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa budaya dan iklim organisasi yang sesuai akan mendorong munculnya tingkah laku kerja inovatif (Chutivongse & Gerd Sri, 2019; Glisson, 2015)

Pada hasil analisis statistik penelitian ini juga menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis memiliki hubungan yang signifikan dan positif dengan keterikatan kerja. Temuan ini mendukung penelitian-penelitian sebelumnya yang membuktikan bahwa pemberdayaan psikologis berhubungan dengan keterikatan kerja (Ariyani & Hidayati, 2018; Fan & Yuying, 2016; Macsinga, Sulea, Sârbescu, Fischmann, & Dumitru, 2013). Kahn (1990) menyebutkan seseorang akan memiliki keterikatan kerja apabila ia merasa berguna dan apa yang ia kerjakan memiliki dampak, merasa aman, serta merasa sumber daya fisik dan psikologis yang ia miliki baik. Peneliti mengasumsikan perasaan memiliki dampak adalah dimensi pengaruh dari

pemberdayaan psikologis, serta kepemilikan sumber daya yang cukup dapat mengindikasikan bahwa ia meyakini bahwa kompetensi yang ia miliki juga cukup baik. Dalam hal ini, perasaan memiliki kompetensi yang baik adalah ciri-ciri individu yang memiliki pemberdayaan psikologis. Hasil meta analisis dari Bailey, Madden, Alfes, dan Fletcher (2015) menemukan bahwa pada beberapa penelitian menyebutkan perasaan positif dan optimisme merupakan hal yang dapat meningkatkan keterikatan psikologis. Peneliti meyakini bahwa perasaan positif dan optimisme adalah bentuk dari motivasi intrinsik yang merupakan bagian dari pemberdayaan psikologis (Spreitzer, 1955). Tidak mengherankan apabila kedua variabel memiliki hubungan positif dan signifikan.

Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, penelitian ini dilakukan pada sebuah perusahaan telekomunikasi yang dinilai sangat inovatif berdasarkan penghargaan-penghargaan yang sudah diraih. Oleh karena itu, hasil penelitian ini dinilai dapat menjelaskan mekanisme hubungan variabel-variabel di dalam organisasi yang memang sudah memiliki budaya inovasi yang baik. Selain itu, di dalam penelitian ini juga tidak terlepas dari kekurangan-kekurangan yang ada. Pertama, desain penelitian *cross-sectional* menyebabkan peneliti kurang memiliki data yang mendalam untuk memahami mekanisme hubungan antar variabel yang diusulkan. Kedua, pengambilan data dengan cara daring dapat menimbulkan bias-bias tertentu, karena peneliti tidak mengontrol jalannya pengambilan data. Hal itu menyebabkan bias-bias pada penelitian ini tidak bisa dihindari.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil perhitungan statistik dan interpretasi sebelumnya, dapat disimpulkan pada penelitian ini H_0 diterima dan H_a ditolak. Hal tersebut menunjukkan bahwa keterikatan kerja tidak memediasi hubungan antara pemberdayaan psikologis

dan tingkah laku kerja inovatif pada karyawan PT. X. Artinya, keterikatan kerja tidak bisa menjelaskan dengan lebih baik mekanisme hubungan dari pemberdayaan psikologis dan tingkah laku kerja inovatif.

Selain itu, berdasarkan analisis sebelumnya, efek langsung yang signifikan dan positif antara pemberdayaan psikologis dan tingkah laku kerja inovatif menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis dapat memunculkan tingkah laku kerja inovatif pada karyawan tanpa adanya pengaruh dari keterikatan kerja yang mereka miliki.

Dengan kata lain, peningkatan pada pemberdayaan psikologis pada karyawan akan meningkatkan keterikatan kerja yang mereka miliki, akan tetapi hubungan keduanya tidak bisa memengaruhi peningkatan tingkah laku kerja inovatif. Pemberdayaan psikologis secara langsung dapat menjadi prediktor dari tingkah laku kerja inovatif karyawan.

SARAN

Hasil dari penelitian ini dapat menjadi gambaran pada penelitian-penelitian selanjutnya untuk memahami mekanisme hubungan variabel-variabel lain dengan tingkah laku kerja inovatif. Dengan limitasi metode penelitian ini, para peneliti lanjutan dapat melakukan perbaikan metode dengan melakukan studi *longitudinal* agar hasil penelitian yang dihasilkan lebih mendalam. Selain itu, peneliti juga menyarankan agar memperhatikan variasi dari data demografis partisipan, misalnya dengan mengambil data bukan hanya dari satu perusahaan saja untuk meningkatkan generalisasi hasil penelitian, memastikan juga variasi dari usia, tingkat pendidikan, dan lama kerja dari partisipan.

Terkait dengan pengambilan data secara daring, penelitian selanjutnya dapat menambahkan *attention check* pada alat ukur untuk memastikan partisipan menjawab dengan sungguh-sungguh. Selain itu, untuk menghindari para partisipan menjawab lebih dari satu kali,

peneliti bisa memastikan bahwa satu akun *e-mail* hanya dapat mengakses pranala satu kali. Dapat pula ditambahkan bantuan dari perusahaan untuk menyebarkan pranala lewat *e-mail blast* perusahaan untuk menjamin bahwa memang satu orang mengisi data kali saja.

Bagi perusahaan, peneliti menyarankan untuk lebih memperhatikan pemberdayaan psikologis yang karyawan miliki karena dapat berhubungan dengan peningkatan tingkah laku kerja inovatif yang mereka miliki. Misalnya, melakukan pelatihan mengenai pemberdayaan psikologis karyawan juga diharapkan bisa meningkatkan pemberdayaan psikologis yang mereka miliki untuk ditampilkan dalam aktivitas kerja sehari-hari. Dengan demikian, tingkah laku kerja inovatif dapat meningkat yang nantinya akan meningkatkan inovasi pada perusahaan pula.

Perhatian mengenai faktor-faktor internal seluruh karyawan bukan hanya level jabatan atau divisi tertentu saja terutama mengenai pemberdayaan psikologis atau keterikatan kerja dapat menjadi hal yang positif. Hal tersebut dapat lebih memudahkan penerapan inovasi yang lebih baik karena didukung oleh seluruh karyawan yang dapat memunculkan tingkah laku kerja inovatif. Keuntungan lainnya adalah, perusahaan tidak memerlukan banyak usaha untuk mendorong munculnya tingkah laku kerja inovatif dari faktor-faktor eksternal, karena faktor internal yang dimiliki para karyawan sudah baik. Pada PT X, hal tersebut memungkinkan raihan prestasi menjadi perusahaan paling inovatif secara terus menerus.

DAFTAR PUSTAKA

- Argawal, U. (2014). Linking justice, trust, and innovative work behavior to work engagement. *Personnel Review*, 43(1), 41-73. doi: 0.1108/PR-02-2012- 0019
- Afsar, B., & Badir, Y. (2016). The mediating role of psychological empowerment on the relationship

- between person-organization fit and innovative work behaviour. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 7(1), 5-26. doi: 10.1108/jchrm-11-2015-0016
- Aghion, P., Bechtold, S., Cassar, L., & Herz, H. (2018). The causal effects of competition on innovation: experimental evidence. *The Journal of Law, Economics, And Organization*, 34(2), 162-195. doi: 10.1093/jleo/ewy004
- Ariyani, N., & Hidayati, S. (2018). Influence of transformational leadership and work engagement on innovative behavior. *Etikonomi: Jurnal Ekonomi*, 17(2), 275 – 284. doi: <http://dx.doi.org/10.15408/etk.v17i2.7427>.
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., Fletcher, L. (2015). The meaning, antecedents, and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31 -53. doi: 0.1111/ijmr.12077.
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. doi: 10.1108/02683940710733115.
- Bakker, A., & Schaufeli, W. (2015). Work engagement. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1-5. doi: 10.1002/9781118785317.weom110009.
- Bibi, A., & Afsar, B. (2018). Leader-member exchange and innovative work behavior: The role of intrinsic motivation, psychological empowerment, and creative process engagement. *Perspectives of Innovations, Economics And Business*, 18(1), 25-43. doi: 10.15208/pieb.2017.3.
- Busara, G. (2016). *Impact of employees empowerment on organization performance: A case study of government procurement service agency* [Tesis, University of Tanzania]. <https://core.ac.uk/download/pdf/79425335.pdf>.
- Chatzoglou, P., & Chatzoudes, D. (2018). The role of innovation in building competitive advantages: an empirical investigation. *European Journal of Innovation Management*, 21(1), 44-69. doi: 10.1108/ejim-02-2017-0015.
- Chutivongse, N., & Gerd Sri, N. (2019). Creating an innovative organization. *Journal of Modelling In Management*. doi: 10.1108/jm2-05-2018-0067.
- Conger, J., & Kanungo, R. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *The Academy of Management Review*, 13(3), 471. doi: 10.2307/258093.
- Correa, J. A., & Ornaghi, C. (2014). Competition & innovation: Evidence from U.S. patent and productivity data. *The Journal of Industrial Economics*, 62(2), 258–285. doi:10.1111/joie.12050.
- Dakhli, M., & De Clercq, D. (2004). Human capital, social capital, and innovation: a multi-country study. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16(2), 107–128. doi:10.1080/08985620410001677835.
- Etikariena, A., & Muluk, H. (2014). Correlation between organizational memory and innovative work behavior. *Makara Human Behavior Studies in Asia*, 18(2), 77-88. doi:10.7454/mssh.v18i2.3463.
- Fan, Y., Zheng, Q., Liu, S., & Li, Q. (2016). Construction of a new model of job engagement, psychological empowerment and perceived work environment among Chinese registered nurses at four large university hospitals: implications for nurse managers seeking to enhance nursing retention and quality of. *Journal of*

- Nursing Management*, 24(5), 646-655. doi: 10.1111/jonm.12369.
- Gann & Dogson. (2019). *We need to measure innovation better: Here's how to do it*. Diakses dari: <https://www.weforum.org/agenda/2019/05/we-need-to-measure-innovation-better-heres-how-to-do-it/>.
- Glisson, C. (2015). The role of organizational culture and climate in innovation and effectiveness. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(4), 245–250. doi:10.1080/23303131.2015.1087770.
- Hayes, A. F. (2013). *Methodology in the social sciences. Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.
- Hidayati, N., & Etikariena, A. (2018). Gaining engaged people to succeed Sustainable Development Goals (SDGs). *E3S Web of Conferences*, 74, 08017. doi: 10.1051/e3sconf/20187408017.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational And Organizational Psychology*, 73(3), 287-302. doi: 10.1348/096317900167038.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological condition of personal engagement and disengagement at work. *Academic of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kanter, R.M. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 169-211.
- Kim, W., & Park, J. (2017). Examining structural relationships between work engagement, organizational procedural justice, knowledge sharing, and innovative work behavior for sustainable organizations. *Sustainability*, 9(2), 1-16. doi:10.3390/su9020205.
- Leong, C. T., & Rasli, A. (2014). The relationship between innovative work behavior on work role performance: An empirical study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129, 592–600. doi:10.1016/j.sbspro.2014.03.717.
- Macsinga, I., Sulea, C., Sârbescu, P., Fischmann, G., & Dumitru, C. (2014). Engaged, committed and helpful employees: The role of psychological empowerment. *The Journal of Psychology*. 149(3), 263–276. doi:10.1080/00223980.2013.874323.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass.
- Orth, M., & Volmer, J. (2017). Daily within-person effects of job autonomy and work engagement on innovative behaviour: The cross-level moderating role of creative self-efficacy. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 601–612. doi:10.1080/1359432x.2017.1332042.
- Prabowo, R., Mustika., M. D., & Sjabadhyni, B. (2018). How a leader transforms employees' psychological empowerment into innovative work behavior. *Psychological Research on Urban Society*, 1(2), 90-99. doi: 10.7454/proust.v1i2.32.
- Saeed, B. B., Afsar, B., Shahjehan, A., & Shah, S. I. (2019). Does transformational leadership foster innovative work behavior? The roles of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Economic Research*, 32(1), 254-28
- Schaufeli, W., Martínez, I., Pinto, A., Salanova, M., & Bakker, A. (2002). Burnout and engagement in University

- students. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33(5), 464-481. doi: 10.1177/0022022102033005003.
- Schermuly, C., Meyer, B., & Dämmer, L. (2013). Leader-member exchange and innovative behavior. *Journal of Personnel Psychology*, 12(3), 132-142. doi: 10.1027/1866-5888/a000093.
- Scott, S.G., & Bruce, R.A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37, 580-607.
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981-1003. doi:http://remotelib.ui.ac.id:2090/10.1037/a0022676.
- Shanker, R., Bhanugopan, R., van der Heijden, B. I. J. M., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67-77, doi:10.1016/j.jvb.2017.02.004.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465. doi:10.5465/256865.
- Thomas, K., & Velthouse, B. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *The Academy of Management Review*, 15(4), 666. doi: 10.2307/258687.
- Tempo.co. (2017). *PT X dinobatkan sebagai perusahaan paling inovatif*. Diakses dari <https://nasional.tempo.co/read/851023/telkom-dinobatkan-sebagai-perusahaan-paling-inovatif>.
- World Economic Forum. (2018). *The global competitiveness report 2018*. Diakses dari <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2018>.
- World Economic Forum. (2019). *The global competitiveness report 2019*. Diakses dari www.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.
- Yadav, L.K. (2016). Gender & organizational tenure: A study of employee engagement among faculty of Indian management institutes. *GGGI Management Review*, 6(1).
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128. doi: 10.5465/amj.2010.48037118.