

The Role Of Learning Agility And Work Engagement In Encouraging Innovative Work Behavior Among Millennial Employees

Peran Learning Agility Dan Work Engagement Dalam Mendorong Innovative Work Behavior Karyawan Milenial

David Panjaitan ¹⁾; Vina Febianti ²⁾

¹⁾ Universitas Dehasen Bengkulu

²⁾ Universitas Negeri Jakarta

Email: ¹⁾ davidpanjaitan@unived.ac.id, ²⁾ vinapebianti@unj.ac.id

ARTICLE HISTORY

Received [08 Januari 2026]

Revised [09 Februari 2026]

Accepted [10 Februari 2026]

KEYWORDS

Learning Agility, Work Engagement, Innovative Work Behavior, Millennial Generation.

This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license



ABSTRAK

Perubahan lingkungan kerja yang dinamis menuntut organisasi untuk meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan, khususnya pada generasi milenial yang mendominasi angkatan kerja saat ini. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh learning agility dan work engagement terhadap *innovative work behavior* karyawan generasi milenial. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 150 karyawan milenial yang bekerja di berbagai sektor industri di wilayah DKI Jakarta. Teknik pengambilan sampel dilakukan menggunakan *quota sampling*. Data dianalisis menggunakan metode *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa learning agility berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior*. Selain itu, work engagement juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior*. Temuan ini mengindikasikan bahwa kemampuan adaptif dalam belajar serta tingkat keterikatan kerja yang tinggi berperan penting dalam mendorong munculnya perilaku kerja inovatif pada karyawan generasi milenial. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia serta implikasi praktis bagi organisasi dalam merancang strategi pengelolaan karyawan yang berorientasi pada penguatan inovasi.

ABSTRACT

Dynamic changes in the work environment require organizations to enhance innovative work behavior among employees, particularly among the millennial generation, which dominates the current workforce. This study aims to analyze the influence of learning agility and work engagement on innovative work behavior among millennial employees. The study used a quantitative approach with a survey method involving 150 millennial employees working in various industrial sectors in the Jakarta area. Quota sampling was used as the sampling technique. Data were analyzed using Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) with the assistance of Smart PLS software. The results show that learning agility has a positive and significant effect on innovative work behavior. Furthermore, work engagement also has a positive and significant effect on innovative work behavior. These findings indicate that adaptive learning abilities and a high level of work engagement play a crucial role in fostering innovative work behavior among millennial employees. This research is expected to provide theoretical contributions to the development of human resource management literature and practical implications for organizations in designing employee management strategies oriented towards fostering innovation.

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan kerja yang cepat dan kompleks di era digital menuntut organisasi untuk mampu beradaptasi dan terus berinovasi. Salah satu dimensi penting dalam menciptakan daya saing organisasi adalah perilaku kerja inovatif (*innovative work behavior/IWB*), yang mencerminkan kemampuan dan inisiatif karyawan dalam menghasilkan, mengembangkan, serta menerapkan ide-ide baru yang bermanfaat bagi organisasi. IWB menjadi semakin penting seiring dengan dominasi generasi milenial dalam tenaga kerja, yang dikenal memiliki orientasi terhadap pembelajaran cepat, adaptasi terhadap perubahan, serta motivasi untuk mengembangkan diri.

Learning agility merupakan kemampuan individu untuk belajar dari pengalaman, beradaptasi terhadap situasi baru, serta menerapkan pembelajaran tersebut secara efektif dalam konteks pekerjaan. Individu yang memiliki tingkat learning agility tinggi umumnya lebih cepat merespons perubahan dan cenderung proaktif dalam mencari solusi inovatif (Jo & Hong, 2022; Li Dinillah, 2025). Selain itu, work engagement—suatu kondisi psikologis positif yang ditandai oleh semangat, keterlibatan, dan dedikasi terhadap pekerjaan—dipandang sebagai sumber motivasi internal yang mendorong karyawan untuk melakukan upaya ekstra dalam rangka mencapai tujuan organisasi dan menghasilkan inovasi. Berdasarkan tinjauan empiris, learning agility terbukti berkontribusi terhadap peningkatan IWB langsung maupun melalui work engagement sebagai mediator yang memperkuat hubungan tersebut (Li Dinillah,

2025). Selain itu, studi lain menunjukkan adanya pengaruh learning agility dan work engagement secara simultan terhadap perilaku inovatif karyawan (Ravitha & Astuti, 2024). Namun, penelitian yang secara khusus menempatkan generasi milenial sebagai fokus utama masih relatif terbatas, khususnya dalam konteks organisasi di Indonesia. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran learning agility dan work engagement dalam mendorong innovative work behavior karyawan generasi milenial, sehingga insight teoretis dan implikasi praktis dapat diberikan bagi pengembangan sumber daya manusia di era VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity).

LANDASAN TEORI

Innovative Work Behavior

Innovative work behavior (IWB) merujuk pada perilaku karyawan yang menciptakan, mempromosikan, dan menerapkan gagasan baru yang bermanfaat bagi efektivitas organisasi. IWB bukan sekadar kreativitas, tetapi mencakup proses berkelanjutan dari gagasan hingga implementasi yang berdampak strategis. Dalam konteks generasi milenial, karyawan yang menunjukkan IWB diyakini mampu membantu organisasi menghadapi tantangan global dan perubahan teknologi yang cepat (Li Dinillah, 2025).

Learning Agility

Learning agility merupakan indikator penting dari kemampuan adaptasi individu terhadap tuntutan kerja yang berubah-ubah. Individu dengan learning agility tinggi tidak hanya cepat dalam mengakuisisi pengetahuan baru tetapi juga mampu menerapkannya dalam situasi yang berbeda, sehingga menjadi katalisator munculnya perilaku inovatif di tempat kerja. Penelitian empiris menunjukkan bahwa learning agility memiliki pengaruh positif signifikan terhadap IWB, baik langsung maupun melalui variabel lain seperti work engagement (Li Dinillah, 2025; Ravitha & Astuti, 2024).

Work Engagement

Work engagement menggambarkan kondisi psikologis positif yang tercermin dari energi tinggi, keterlibatan emosional, serta fokus pada pekerjaan. Karyawan yang memiliki tingkat work engagement tinggi cenderung menunjukkan perilaku proaktif dan inisiatif dalam menyelesaikan tugas serta menciptakan inovasi. Sejumlah studi menunjukkan bahwa work engagement berperan sebagai mediator dalam hubungan antara learning agility dan perilaku inovatif, menguatkan dampak kompetensi individu terhadap inovasi (Li Dinillah, 2025; Ravitha & Astuti, 2024).

Hubungan Learning Agility terhadap Innovative Work Behavior

Learning agility berperan penting dalam mendorong innovative work behavior karena mencerminkan kemampuan individu untuk belajar dari pengalaman, beradaptasi dengan perubahan, serta menerapkan pengetahuan baru secara fleksibel dalam konteks kerja. Karyawan dengan tingkat learning agility yang tinggi cenderung lebih terbuka terhadap ide-ide baru, mampu melihat peluang perbaikan, dan berani mencoba pendekatan yang berbeda dalam menyelesaikan masalah. Kemampuan belajar yang cepat dan reflektif ini memungkinkan individu untuk tidak hanya menghasilkan gagasan inovatif, tetapi juga mengimplementasikannya secara efektif dalam pekerjaan. Oleh karena itu, semakin tinggi learning agility yang dimiliki karyawan, khususnya generasi milenial yang bekerja di lingkungan dinamis, semakin besar kecenderungan mereka untuk menampilkan perilaku kerja inovatif.

Hubungan Work Engagement terhadap Innovative Work Behavior

Work engagement memiliki hubungan yang erat dengan innovative work behavior karena mencerminkan tingkat energi, dedikasi, dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya. Karyawan yang engaged cenderung menunjukkan antusiasme dan komitmen tinggi, sehingga terdorong untuk berinisiatif dan memberikan kontribusi lebih bagi organisasi. Kondisi psikologis positif ini meningkatkan fokus, ketekunan, dan motivasi intrinsik karyawan untuk mengeksplorasi serta mengimplementasikan ide-ide baru. Dalam konteks karyawan generasi milenial, work engagement menjadi faktor penting karena keterikatan terhadap pekerjaan yang bermakna akan memperkuat keberanian dan kreativitas mereka dalam menampilkan perilaku kerja inovatif.

Hubungan Learning Agility dan Work Engagement terhadap Innovative Work Behavior

Berbagai penelitian telah menghubungkan learning agility dan work engagement dengan IWB. Sebagai contoh, work engagement ditemukan memainkan peran mediator dalam kaitannya dengan learning agility dan perilaku inovatif (Li Dinillah, 2025). Secara teoritis, model tersebut sejalan dengan pendekatan sumber daya pekerjaan (job demands-resources model) yang menyatakan bahwa sumber

daya psikologis dan kompetensi individu dapat mendorong IWB jika didukung oleh motivasi dan keterlibatan (Jo & Hong, 2022).

Dengan demikian, learning agility dan work engagement dapat dipandang sebagai sumber kunci dalam mendorong perilaku inovatif generasi milenial di lingkungan kerja. Fokus penelitian selanjutnya adalah menguji hubungan empiris di antara variabel-variabel tersebut dalam konteks budaya organisasi Indonesia.

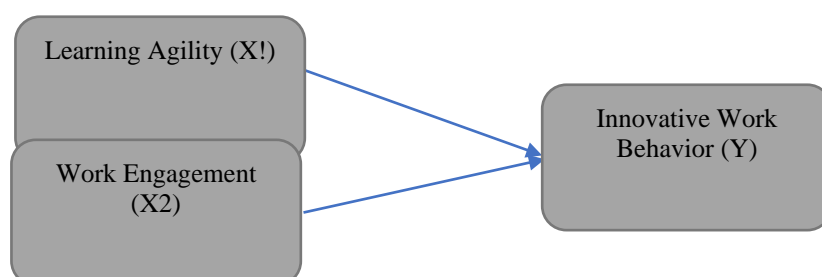
METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengkaji keterkaitan antarvariabel melalui pengolahan data numerik dan penerapan analisis statistik. Populasi penelitian mencakup karyawan dari generasi milenial, yaitu individu yang lahir pada rentang tahun 1981–1996 dan saat ini bekerja di berbagai sektor industri di DKI Jakarta. Jumlah responden yang terlibat dalam penelitian ini sebanyak 150 karyawan milenial yang dipilih menggunakan teknik quota sampling. Teknik ini termasuk dalam metode non-probability sampling, di mana penentuan jumlah sampel didasarkan pada karakteristik tertentu dari populasi yang dianggap representatif. Penerapan teknik ini bertujuan untuk memastikan keterwakilan variasi karakteristik penting, seperti rentang usia, jenis kelamin, dan bidang pekerjaan, sehingga hasil penelitian menjadi lebih kontekstual dan relevan.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan metode Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) melalui perangkat lunak SmartPLS. Metode SEM-PLS dipilih karena memiliki kemampuan untuk menganalisis model struktural yang kompleks dengan jumlah sampel yang relatif terbatas. Selain itu, metode ini efektif dalam menguji hubungan kausal antarvariabel laten secara simultan serta relatif toleran terhadap data yang tidak berdistribusi normal.

Hubungan antarvariabel yang diteliti dalam penelitian ini selanjutnya disajikan dalam bentuk kerangka konseptual penelitian.

Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian



HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis data pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) yang diolah melalui perangkat lunak SmartPLS. Evaluasi model penelitian dilakukan melalui dua tahap utama, yaitu pengujian outer model (model pengukuran) dan inner model (model struktural).

Evaluasi Outer Model

Pengujian outer model bertujuan untuk menilai kelayakan indikator dalam merepresentasikan konstruk laten yang diteliti. Evaluasi ini mencakup tiga kriteria utama, yaitu convergent validity, discriminant validity, dan reliabilitas konstruk.

Convergent Validity

Convergent validity digunakan untuk mengukur sejauh mana setiap indikator mampu merefleksikan konstruk yang diwakilinya. Berdasarkan hasil pengujian outer loading, seluruh indikator memiliki nilai loading factor di atas 0,50. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator memenuhi kriteria convergent validity dan dinyatakan valid serta layak digunakan dalam analisis lebih lanjut.

Tabel 1 Matriks Perhitungan Outer Loading

	Innovative Work Behavior (Y)	Learning Agility (X1)	Work Engagement (X2)
IWB_1	0.831		
IWB_10	0.781		
IWB_2	0.779		
IWB_3	0.798		
IWB_4	0.792		
IWB_5	0.754		
IWB_6	0.809		
IWB_7	0.835		
IWB_8	0.774		
IWB_9	0.789		
LA_1		0.784	
LA_10		0.830	
LA_2		0.797	
LA_3		0.836	
LA_4		0.817	
LA_5		0.792	
LA_6		0.792	
LA_7		0.787	
LA_8		0.809	
LA_9		0.775	
WE_1			0.788
WE_2			0.780
WE_3			0.896
WE_4			0.780
WE_5			0.819
WE_6			0.863
WE_7			0.835
WE_8			0.891
WE_9			0.867

Dalam model PLS, nilai convergent validity dapat dikatakan valid apabila nilai loading 0,5 – 0,6. Convergent validity menjelaskan mengenai kemampuan setiap indikator dalam menjelaskan variabel penelitian yang diteliti. Untuk mengetahui valid atau tidaknya indikator variabel laten, diukur dengan melihat nilai loading factor. Berdasarkan tabel diatas, seluruh indikator dinyatakan valid karena memiliki nilai loading factor diatas 0,5.

Uji Discriminant Validity

Discriminant Validity ditunjukkan melalui nilai Average Variance Extracted (AVE). Semua variabel dalam penelitian ini memperoleh nilai AVE lebih dari 0,5, yang berarti indikator mampu membedakan konstruk satu dengan lainnya secara baik. Berikut adalah nilai AVE dalam penelitian ini:

Tabel 2 Matriks Average Variance Extracted (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
Innovative Work Behavior (Y)	0.632	Valid
Learning Agility (X1)	0.643	Valid
Work Engagement (X2)	0.700	Valid

Composite Reliability

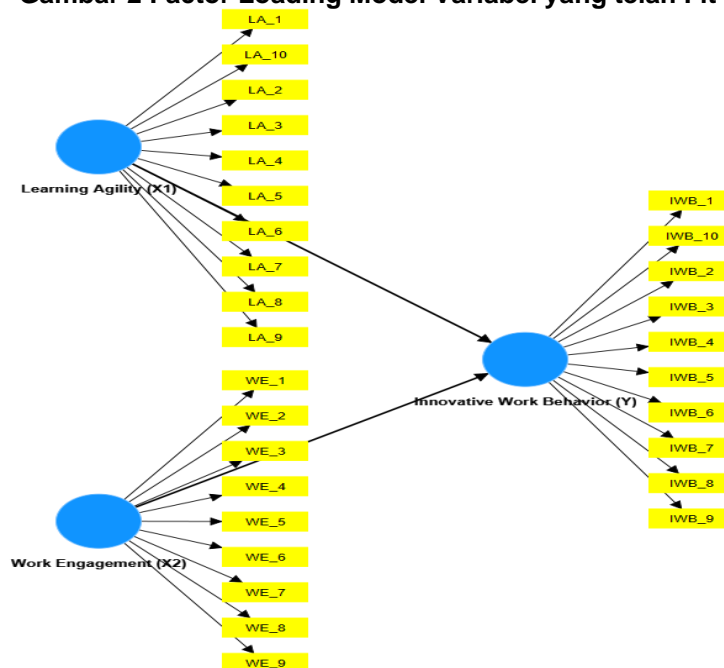
Untuk reliabilitas, pengujian menggunakan Composite Reliability menghasilkan nilai di atas 0,7 untuk semua variabel. Hal ini menandakan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian memiliki konsistensi internal yang baik. Nilai tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3 Matriks Composite Reliability

	Composite Reliability	Keterangan
Innovative Work Behavior (Y)	0.937	Reliabel
Learning Agility (X1)	0.941	Reliabel
Work Engagement (X2)	0.952	Reliabel

Adapun output model seperti gambar di bawah ini:

Gambar 2 Factor Loading Model Variabel yang telah Fit



Evaluasi Inner Model

Evaluasi model struktural (inner model) dilakukan dengan melihat nilai R-square dan koefisien jalur (path coefficient).

Path Coefficient

Nilai ini merupakan hasil estimasi hubungan antar variabel dalam model struktural yang diperoleh melalui teknik bootstrapping. Pengujian statistik dalam penelitian ini menggunakan tingkat signifikansi sebesar 5%, dengan kriteria pengambilan keputusan yaitu menolak H0 jika nilai $p \leq 0,05$ atau nilai $t > 1,97$. Rincian koefisien jalur dan hasil uji t disajikan dalam Tabel 4:

Tabel 4 Matriks Koefisien Jalur dan Uji t

Hipotesis	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Hasil
Learning Agility (X1) -> Innovative Work Behavior (Y)	5.056	0.000	Berpengaruh
Work Engagement (X3) -> Innovative Work Behavior (Y)	2.398	0.017	Berpengaruh

Pembahasan

Pengaruh Learning Agility terhadap Innovative Work Behavior

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa learning agility berpengaruh signifikan terhadap innovative work behavior karyawan milenial, dengan nilai T-statistics sebesar 5,056 dan p-values sebesar 0,000. Nilai tersebut menunjukkan bahwa pengaruh learning agility terhadap perilaku kerja inovatif bersifat positif dan signifikan secara statistik. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kemampuan karyawan milenial dalam belajar dari pengalaman, beradaptasi terhadap perubahan, serta menerapkan pengetahuan baru, maka semakin besar kecenderungan mereka untuk menampilkan perilaku kerja inovatif.

Secara teoretis, hasil ini mendukung pandangan bahwa learning agility merupakan kompetensi kunci dalam menghadapi lingkungan kerja yang dinamis dan penuh ketidakpastian. Individu dengan learning agility tinggi cenderung memiliki pola pikir terbuka, reflektif, dan proaktif, sehingga mampu mengidentifikasi peluang inovasi dan mengimplementasikan ide-ide baru secara efektif. Temuan ini sejalan dengan penelitian Jo dan Hong (2022) yang menyatakan bahwa learning agility berperan penting dalam mendorong perilaku inovatif melalui kemampuan adaptasi dan pembelajaran berkelanjutan. Penelitian lain oleh Dinillah (2025) juga menemukan bahwa learning agility berpengaruh positif terhadap innovative work behavior, terutama pada karyawan yang bekerja di lingkungan kerja berbasis perubahan dan teknologi. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat bukti empiris bahwa learning agility merupakan faktor strategis dalam meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan generasi milenial.

Pengaruh Work Engagement terhadap Innovative Work Behavior

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa work engagement berpengaruh signifikan terhadap innovative work behavior, dengan nilai T-statistics sebesar 2,398 dan p-values sebesar 0,017. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa keterikatan kerja memiliki peran yang nyata dalam mendorong munculnya perilaku kerja inovatif pada karyawan milenial. Karyawan yang memiliki tingkat work engagement tinggi cenderung menunjukkan energi, dedikasi, dan keterlibatan yang kuat dalam pekerjaan, sehingga lebih termotivasi untuk berinisiatif dan berkontribusi secara kreatif.

Temuan ini sejalan dengan teori Job Demands–Resources (JD-R) yang menjelaskan bahwa kondisi psikologis positif, seperti work engagement, dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan mendorong perilaku ekstra peran, termasuk inovasi. Penelitian Agarwal et al. (2021) menunjukkan bahwa karyawan yang engaged lebih berani mengemukakan ide baru dan terlibat aktif dalam proses inovasi organisasi. Selain itu, Rauf et al. (2023) juga menemukan bahwa work engagement memiliki pengaruh positif terhadap innovative work behavior karena keterikatan kerja meningkatkan fokus, ketekunan, dan rasa memiliki terhadap pekerjaan. Dalam konteks generasi milenial, hasil ini menguatkan pandangan bahwa keterlibatan kerja yang tinggi menjadi faktor penting dalam memaksimalkan potensi inovatif mereka di tempat kerja.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran learning agility dan work engagement dalam mendorong innovative work behavior pada karyawan generasi milenial. Berdasarkan hasil analisis data menggunakan metode SEM-PLS, dapat disimpulkan bahwa kedua variabel independen tersebut memiliki



pengaruh yang positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Learning agility terbukti berperan kuat dalam meningkatkan innovative work behavior, yang menunjukkan bahwa kemampuan karyawan milenial dalam belajar dari pengalaman, beradaptasi terhadap perubahan, serta menerapkan pengetahuan baru menjadi faktor penting dalam mendorong munculnya inovasi di tempat kerja. Selain itu, work engagement juga berpengaruh signifikan terhadap innovative work behavior, yang mengindikasikan bahwa keterikatan kerja yang tinggi, ditandai oleh semangat, dedikasi, dan keterlibatan dalam pekerjaan, mampu mendorong karyawan untuk lebih kreatif dan proaktif dalam mengembangkan serta mengimplementasikan ide-ide baru. Temuan penelitian ini memperkuat perspektif teoretis bahwa kombinasi antara kemampuan adaptif dan kondisi psikologis positif merupakan prasyarat penting bagi terbentuknya perilaku kerja inovatif, khususnya pada karyawan generasi milenial yang bekerja di lingkungan organisasi yang dinamis.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang diperoleh, beberapa saran dapat diajukan sebagai berikut. Pertama, bagi organisasi, disarankan untuk mengembangkan program pengelolaan sumber daya manusia yang berfokus pada peningkatan learning agility karyawan, seperti melalui pelatihan berbasis pengalaman, job rotation, pemberian tantangan kerja yang beragam, serta budaya pembelajaran berkelanjutan. Upaya tersebut diharapkan dapat meningkatkan kemampuan adaptasi karyawan sekaligus mendorong perilaku kerja inovatif.

Kedua, organisasi juga perlu menciptakan lingkungan kerja yang mampu meningkatkan work engagement, antara lain dengan menyediakan pekerjaan yang bermakna, sistem penghargaan yang adil, dukungan atasan, serta peluang pengembangan karier. Lingkungan kerja yang mendukung akan memperkuat keterikatan karyawan milenial terhadap pekerjaannya dan mendorong kontribusi inovatif yang berkelanjutan.

Ketiga, bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengembangkan model penelitian dengan menambahkan variabel lain, seperti kepemimpinan, budaya organisasi, atau dukungan organisasi sebagai variabel mediasi atau moderasi. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat memperluas objek penelitian ke generasi atau wilayah yang berbeda, serta menggunakan pendekatan metode campuran (mixed methods) guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi innovative work behavior.

DAFTAR PUSTAKA

- Agarwal, U. A., Datta, S., Blake-Beard, S., & Bhargava, S. (2021). Linking leader–member exchange, innovative work behaviour and turnover intentions: The mediating role of work engagement. *Career Development International*, 26(3), 1–17. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2020-0285>.
- Afsar, B., Badir, Y.F., & Bin Saeed, B. (2014). Transformational leadership and Innovative Work Behaviour. *Industrial Management dan Data Systems*, 114(8), 1270-1300.
- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020). Transformational leadership and Innovative work behavior: The role of Motivation to Learn, Task Complexity and Innovation Climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402-428. doi: 10.1108/EJIM-12-2018-0257.
- Anitha, J., (2014). Determinants of Employee engagement and Their Impact on Employee Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3). 308-323. doi: 10.1108/IJPPM-01-2013-0008.
- Dinillah, N. M. (2025). Learning agility and inclusive leadership on innovative work behavior: The mediating role of work engagement. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics*, 8(1), 45–60.
- Jo, H., & Hong, S. (2022). Impact of learning agility on innovative behavior: The role of employee engagement. *Sustainability*, 14(9), 1–15. <https://doi.org/10.3390/su14095589>
- Rauf, A., Abbas, M., & Khan, M. S. (2023). Work engagement and innovative work behavior: A moderated mediation approach. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(2), 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100315>

- Yadev, M., Choudhary, S., dan Jain, S. (2019). Transformational leadership and Knowledge Sharing Behavior in Freelancers a Moderated Mediation Model With Employee engagement and Social Support. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 12(2), 202-224. doi: 10.1108/JGOSS-08-2017-0030.
- Yuan, F., dan Woodman, R.W. (2010), Innovative Behavior in the Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations. *Academy of Management Journal*. 53, 323- 342.