



## **Analysis Of The Determination Of Innovative Work Behavior In Millennial Generation Employees**

### **Analisis Determinasi Innovative Work Behavior Pada Karyawan Generasi Milenial**

Vina Pebianti <sup>1)</sup>, Fajri Hamdani <sup>2)</sup>, Tia Permata Juwita <sup>3)</sup>, David Panjaitan <sup>4)</sup>

<sup>1,2,3)</sup> *Universitas Negeri Jakarta*

<sup>4)</sup> *Universitas Dehasen Bengkulu*

Email: <sup>1)</sup> [vinapebianti@unj.ac.id](mailto:vinapebianti@unj.ac.id) ;<sup>2)</sup> [fajrihamdani@unj.ac.id](mailto:fajrihamdani@unj.ac.id) ;<sup>3)</sup> [tiapermatajuwita@unj.ac.id](mailto:tiapermatajuwita@unj.ac.id) ;  
<sup>4)</sup> [davidpanjaitan@unived.ac.id](mailto:davidpanjaitan@unived.ac.id)

#### **ARTICLE HISTORY**

Received [17 Juni 2025]

Revised [20 Juli 2025]

Accepted [22 Juli 2025]

#### **KEYWORDS**

*Learning Agility, Organizational Culture, Work Engagement, Innovative Work Behavior, Generasi Milenial.*

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



#### **ABSTRAK**

Penelitian ini dilakukan untuk mengkaji sejauh mana learning agility dan budaya organisasi memengaruhi perilaku kerja inovatif, dengan work engagement sebagai variabel perantara, pada karyawan dari generasi milenial. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif, dengan melibatkan 150 responden yang dipilih melalui teknik quota sampling. Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan pendekatan Partial Least Squares (PLS). Hasil analisis menunjukkan bahwa learning agility memiliki pengaruh yang signifikan terhadap innovative work behavior, baik secara langsung maupun melalui work engagement. Di sisi lain, budaya organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap perilaku inovatif, tetapi memberikan dampak terhadap tingkat keterlibatan kerja. Selain itu, work engagement terbukti menjadi mediator yang signifikan dalam hubungan antara learning agility dan perilaku inovatif, namun tidak berlaku sebagai mediator dalam hubungan antara budaya organisasi dan perilaku inovatif. Secara keseluruhan, hasil ini mengindikasikan bahwa faktor internal individu, seperti kemampuan belajar dan tingkat keterlibatan dalam pekerjaan, memiliki peranan lebih besar dalam mendorong perilaku inovatif pada karyawan milenial.

#### **ABSTRACT**

*This research aimed to investigate how learning agility and organizational culture affect innovative work behavior among millennial employees, with work engagement serving as a mediating variable. A quantitative research design was employed, involving 150 participants selected using a quota sampling method. The data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with a Partial Least Squares (PLS) approach. The findings revealed that learning agility significantly contributes to innovative work behavior, both directly and indirectly through its influence on work engagement. Conversely, organizational culture does not directly impact innovative behavior, though it does influence employees' engagement at work. Furthermore, the study confirms that work engagement mediates the link between learning agility and innovative behavior, whereas no mediating effect was found between organizational culture and innovative behavior. In summary, these findings suggest that personal attributes, particularly learning capability and engagement level, play a more prominent role in shaping innovative behavior among millennials in the workplace.*

## **PENDAHULUAN**

Di tengah persaingan bisnis yang semakin kompetitif dan cepat berubah, inovasi menjadi elemen strategis untuk memperkuat keunggulan bersaing suatu organisasi. Dalam konteks dunia kerja, inovasi sering kali diwujudkan melalui perilaku kerja inovatif (Innovative Work Behavior/IWB), yakni tindakan individu dalam menghasilkan, menyampaikan, dan mengimplementasikan ide-ide baru (Janssen, 2000). Berbagai faktor dapat memengaruhi munculnya IWB, salah satunya adalah learning agility dan budaya organisasi, dengan work engagement berperan sebagai penghubung atau mediator dalam kaitan antara keduanya.

Learning agility merujuk pada kemampuan individu untuk menyerap pelajaran dari pengalaman sebelumnya dan menerapkannya pada situasi baru yang belum dikenal (DeRue et al., 2012). Karyawan dengan tingkat agility tinggi cenderung cepat beradaptasi terhadap perubahan dan mampu merancang solusi inovatif dengan efektif (Dweck, 2006). Dalam organisasi, individu yang agile biasanya menunjukkan kreativitas yang tinggi serta berani mengambil inisiatif dalam berinovasi (Mitchinson & Morris, 2012). Sejumlah studi juga mengungkapkan bahwa learning agility memiliki hubungan positif dengan IWB (Eisenberger et al., 2019; Wihler et al., 2017). Oleh karena itu, perusahaan perlu mendorong pengembangan learning agility di kalangan karyawannya guna meningkatkan potensi inovasi dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Selain itu, budaya organisasi juga memainkan peran penting dalam menciptakan ruang yang mendukung tumbuhnya inovasi. Budaya yang terbuka terhadap ide-ide segar, mendorong eksplorasi kreatif, serta memberikan kebebasan untuk bereksperimen menjadi fondasi penting dalam menumbuhkan semangat inovatif di tempat kerja (Schein, 2010). Penelitian oleh Martins dan Terblanche (2003) mengemukakan bahwa organisasi dengan budaya inovatif cenderung memotivasi karyawan untuk aktif dalam proses pengembangan ide. Lingkungan yang aman secara psikologis—di mana ide tidak ditolak atau dihukum—akan meningkatkan keberanian individu untuk menyumbangkan pemikiran baru (Amabile & Kramer, 2011).

Dalam hubungan antara learning agility dan budaya organisasi terhadap IWB, work engagement berfungsi sebagai variabel mediasi yang memperkuat keterkaitan tersebut. Work engagement dipahami sebagai kondisi mental yang positif di mana karyawan terlibat secara kognitif, emosional, dan fisik dalam pekerjaannya (Schaufeli et al., 2002). Karyawan yang engaged biasanya menunjukkan antusiasme tinggi, konsentrasi yang kuat terhadap pencapaian tujuan, serta kreatif dalam menyelesaikan tugas-tugasnya (Bakker & Demerouti, 2008).

Penelitian sebelumnya telah membuktikan adanya hubungan positif antara work engagement dan perilaku inovatif karyawan (Hakanen et al., 2008). Ketika individu merasa terlibat secara emosional dengan pekerjaannya, mereka terdorong oleh motivasi intrinsik untuk menciptakan ide-ide baru. Lebih jauh lagi, work engagement juga terbukti menjadi penghubung yang efektif dalam menjelaskan bagaimana learning agility dan budaya organisasi dapat berdampak pada IWB. Karyawan yang memiliki kapasitas belajar tinggi dan bekerja dalam organisasi yang mendukung inovasi, cenderung memiliki keterlibatan kerja yang tinggi, yang kemudian berujung pada perilaku inovatif yang lebih kuat (Salanova & Schaufeli, 2008).

Penelitian ini secara khusus menyoroti generasi milenial, yaitu kelompok usia yang kini menjadi mayoritas dalam dunia kerja. Generasi ini dikenal memiliki karakteristik yang adaptif terhadap perubahan, haus akan pembelajaran, serta menaruh harapan tinggi pada lingkungan kerja yang dinamis dan inovatif (Twenge, 2010). Studi yang dilakukan oleh Ng et al. (2010) menunjukkan bahwa milenial cenderung memilih tempat kerja yang menawarkan peluang pengembangan diri, fleksibilitas dalam bekerja, dan keterlibatan aktif dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian, memahami faktor-faktor yang memengaruhi IWB pada generasi milenial menjadi penting sebagai dasar dalam perancangan strategi pengelolaan SDM yang lebih relevan dan efektif di era saat ini.

## LANDASAN TEORI

### Learning Agility

Learning agility mengacu pada kemampuan seseorang untuk mengambil pelajaran dari pengalaman masa lalu dan mengaplikasikannya dalam kondisi baru yang kompleks dan terus berubah (De Meuse et al., 2010). Individu yang memiliki tingkat agility tinggi biasanya bersifat terbuka terhadap perubahan, memiliki rasa ingin tahu yang kuat, serta mampu menyesuaikan diri dengan cepat di lingkungan kerja yang dinamis.

Menurut Lombardo dan Eichinger (2000), learning agility terdiri dari lima dimensi utama, yaitu: (1) mental agility, kemampuan berpikir fleksibel; (2) people agility, kemampuan membangun hubungan interpersonal; (3) change agility, kesiapan menghadapi perubahan; (4) results agility, fokus pada hasil; dan (5) self-awareness, kesadaran diri terhadap kekuatan dan kelemahan pribadi.

Kemampuan ini berperan dalam meningkatkan kecakapan karyawan dalam mengenali peluang, menguji ide-ide baru, dan menghasilkan solusi yang inovatif (Mitchinson & Morris, 2014). Di kalangan generasi milenial, individu yang memiliki learning agility cenderung lebih aktif dan berinisiatif dalam menciptakan serta menjalankan gagasan-gagasan baru di tempat kerja. Hal ini diperkuat oleh temuan Putri dan Sudharma (2021), yang menyatakan bahwa learning agility memiliki dampak positif terhadap perilaku kerja inovatif. Dukungan serupa juga ditunjukkan oleh Wahyuni et al. (2022), yang menemukan bahwa agility membantu meningkatkan kemampuan adaptasi dan inovasi di kalangan karyawan muda.

### Organizational Culture

Budaya organisasi merupakan kumpulan nilai, keyakinan, dan norma yang membentuk pola perilaku anggota dalam sebuah organisasi (Schein, 2010). Budaya yang mendorong inovasi umumnya dicirikan oleh sikap berani menghadapi risiko, semangat kolaboratif, dan keterbukaan terhadap gagasan-gagasan baru. Menurut Cameron dan Quinn (2011), tipe budaya organisasi yang disebut adhocracy



menjadi salah satu model yang mendukung inovasi karena menekankan pada fleksibilitas, kreativitas, serta kebebasan dalam bereksperimen.

Lingkungan kerja yang ditopang oleh budaya organisasi yang inovatif dapat menciptakan iklim psikologis yang aman, sehingga karyawan merasa nyaman untuk menyampaikan dan mengembangkan ide-ide baru (Janssen, 2000). Temuan dari Wibowo dan Astuti (2020) memperkuat hal ini dengan menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif (innovative work behavior/IWB). Hal serupa juga ditemukan dalam penelitian Sari dan Hidayat (2023), yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang dibentuk oleh budaya inovatif memberikan ruang yang aman dan mendukung eksplorasi ide dari para karyawan.

### **Work Engagement**

Menurut Schaufeli et al. (2002), work engagement merupakan suatu kondisi psikologis positif yang tercermin melalui semangat (vigor), dedikasi, dan keterlibatan penuh (absorption) dalam menjalankan pekerjaan. Work engagement memainkan peran sebagai penghubung antara learning agility dan budaya organisasi dengan perilaku kerja inovatif (IWB). Karyawan yang memiliki tingkat engagement tinggi biasanya lebih bersemangat dan terdorong untuk menyumbangkan ide-ide baru dalam pekerjaannya.

Karatepe (2013) mengemukakan bahwa work engagement berfungsi sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara sumber daya personal, seperti kemampuan belajar yang tinggi (learning agility), dengan perilaku proaktif di tempat kerja. Temuan serupa disampaikan oleh Bakker dan Demerouti (2017), yang menyatakan bahwa keterlibatan kerja dapat mendorong peningkatan kontribusi inovatif dari karyawan. Selain itu, hasil studi Rini dan Prabowo (2021) juga menguatkan bahwa budaya organisasi yang mendukung dapat meningkatkan tingkat engagement, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap lahirnya perilaku inovatif..

### **Innovative Work Behavior**

Innovative Work Behavior (IWB) merujuk pada tindakan individu dalam menciptakan, mengusulkan, dan mengimplementasikan ide-ide baru dalam lingkungan kerja (Janssen, 2000). Proses ini mencakup tiga tahapan utama, yaitu: (1) penciptaan ide (idea generation), (2) penyampaian dan promosi ide (idea promotion), serta (3) realisasi ide menjadi tindakan konkret (idea realization).

Karyawan dari generasi milenial umumnya dikenal memiliki tingkat kreativitas yang tinggi, terbuka terhadap kemajuan teknologi, dan menunjukkan motivasi besar untuk berkontribusi melalui inovasi. Meski demikian, mereka membutuhkan dukungan lingkungan kerja yang kondusif serta peluang untuk berkembang secara profesional. Temuan dari Astuti dan Nugroho (2022) menunjukkan bahwa perilaku kerja inovatif di kalangan milenial cenderung lebih menonjol apabila mereka berada dalam organisasi yang memberikan dukungan adaptif dan menerapkan gaya kepemimpinan yang memberdayakan.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif untuk mengevaluasi hubungan antar variabel melalui pengolahan data berbasis angka dan analisis statistik. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan hasil yang objektif dan dapat diukur, terutama dalam memahami perilaku serta persepsi karyawan milenial di wilayah DKI Jakarta.

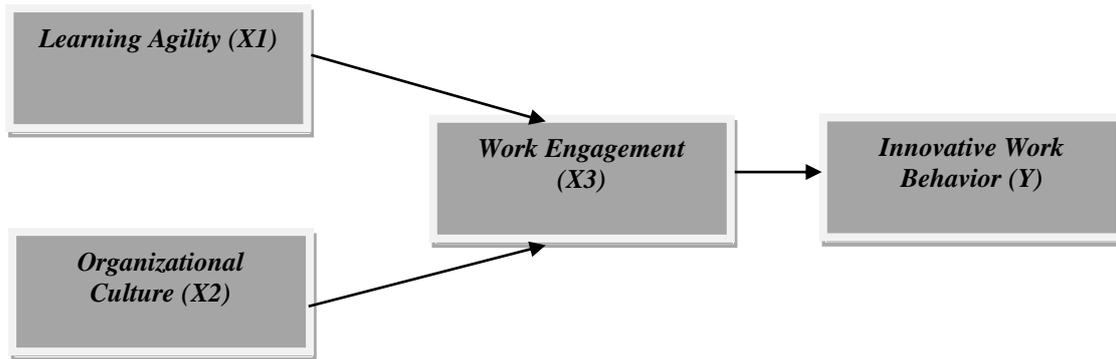
Populasi dalam studi ini adalah karyawan dari generasi milenial, yaitu individu yang lahir antara 1981 hingga 1996, yang saat ini bekerja di berbagai sektor industri di DKI Jakarta. Generasi milenial dipilih sebagai fokus penelitian karena mereka memiliki ciri khas tersendiri, terutama dalam hal nilai kerja, pemanfaatan teknologi, serta harapan terhadap lingkungan kerja yang fleksibel dan inovatif, sehingga menarik untuk diteliti lebih dalam.

Sebanyak 150 responden milenial dilibatkan dalam penelitian ini, yang dipilih dengan menggunakan metode quota sampling. Teknik ini merupakan salah satu bentuk dari non-probability sampling yang menetapkan jumlah sampel berdasarkan karakteristik populasi tertentu yang dianggap relevan. Penggunaan metode ini bertujuan untuk memastikan bahwa sampel yang diambil mewakili variasi karakteristik penting seperti usia, jenis kelamin, dan jenis pekerjaan, agar hasil penelitian lebih kontekstual dan akurat.

Untuk analisis data, digunakan metode Structural Equation Modeling - Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan software SmartPLS. Metode SEM-PLS dipilih karena mampu menangani model struktural yang kompleks, meskipun jumlah sampel tidak besar. Selain itu, metode ini juga efektif dalam menguji hubungan kausal antar variabel laten secara bersamaan, serta dapat mengatasi data dengan distribusi yang tidak normal.

Gambaran mengenai hubungan antar variabel dalam penelitian ini dirangkum dalam kerangka konseptual berikut.

**Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian**



## HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Model penelitian dievaluasi melalui dua tahapan utama, yaitu pengujian outer model dan inner model.

### Evaluasi Outer Model

Uji kelayakan untuk model pengukuran (outer model) mencakup tiga indikator utama: convergent validity, discriminant validity, dan reliabilitas konstruk.

#### Convergent Validity

Convergent Validity mengukur sejauh mana indikator dapat merepresentasikan konstruknya. Hasil outer loading seluruh indikator menunjukkan nilai di atas 0,5, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator valid dan layak digunakan dalam analisis model.

**Tabel 1 Matriks Perhitungan Outer Loading**

	Innovative Work Behavior (Y)	Learning Agility (X1)	Organizational Culture (X2)	Work Engagement (X3)
IWB_1	0.832			
IWB_10	0.782			
IWB_2	0.778			
IWB_3	0.798			
IWB_4	0.793			
IWB_5	0.754			
IWB_6	0.809			
IWB_7	0.835			
IWB_8	0.773			
IWB_9	0.790			
LA_1		0.781		
LA_10		0.833		
LA_2		0.804		
LA_3		0.839		
LA_4		0.817		
LA_5		0.796		
LA_6		0.785		
LA_7		0.783		
LA_8		0.811		
LA_9		0.773		
OC_1			0.775	
OC_2			0.823	
OC_3			0.822	
OC_4			0.770	
OC_5			0.794	
OC_6			0.798	



OC_7			0.804	
OC_8			0.810	
WE_1				0.781
WE_2				0.777
WE_3				0.899
WE_4				0.773
WE_5				0.825
WE_6				0.860
WE_7				0.837
WE_8				0.894
WE_9				0.872

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)	0.644	Valid
Organizational Culture (X2)	0.640	Valid
Work Engagement (X3)	0.700	Valid

**Composite Reliability**

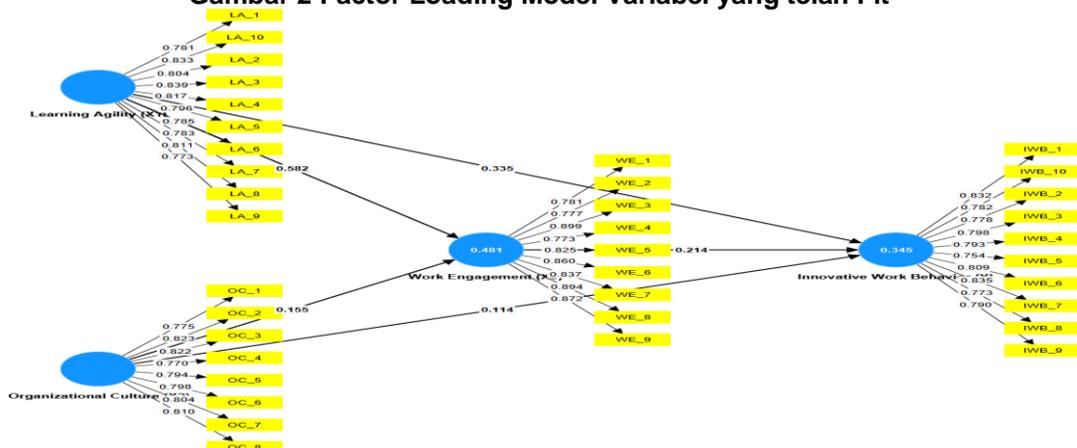
Untuk reliabilitas, pengujian menggunakan Composite Reliability menghasilkan nilai di atas 0,7 untuk semua variabel. Hal ini menandakan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian memiliki konsistensi internal yang baik. Nilai tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 3 Matriks Composite Reliability**

	Composite Reliability	Keterangan
Innovative Work Behavior (Y)	0.945	Reliabel
Learning Agility (X1)	0.948	Reliabel
Organizational Culture (X2)	0.934	Reliabel
Work Engagement (X3)	0.954	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).

### Koefisien Determinasi (R-square)

R-square untuk variabel innovative work behavior (IWB) sebesar 0,345 menunjukkan bahwa kombinasi learning agility, budaya organisasi, dan work engagement menjelaskan 34,5% variasi dalam perilaku inovatif karyawan. Sementara itu, R-square untuk variabel work engagement sebesar 0,481 mengindikasikan bahwa learning agility dan budaya organisasi menjelaskan 48,1% variasi dalam work engagement.

### Path Coefficient

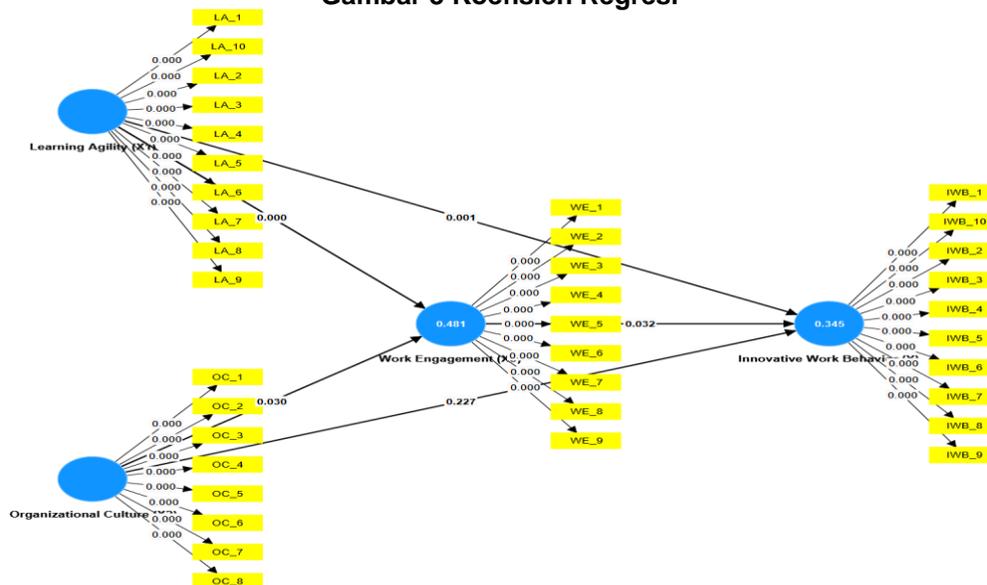
Nilai ini merupakan hasil estimasi hubungan antar variabel dalam model struktural yang diperoleh melalui teknik bootstrapping. Pengujian statistik dalam penelitian ini menggunakan tingkat signifikansi sebesar 5%, dengan kriteria pengambilan keputusan yaitu menolak H0 jika nilai  $p \leq 0,05$  atau nilai  $t > 1,97$ . 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)	3.431	0.001	Berpengaruh
Learning Agility (X1) -> Work Engagement (X3)	9.094	0.000	Berpengaruh
Organizational Culture (X2) -> Innovative Work Behavior (Y)	1.207	0.227	Tidak Berpengaruh
Organizational Culture (X2) -> Work Engagement (X3)	2.177	0.030	Berpengaruh
Work Engagement (X3) -> Innovative Work Behavior (Y)	2.149	0.032	Berpengaruh
Learning Agility (X1) -> Work Engagement (X3) -> Innovative Work Behavior (Y)	2.038	0.042	Berpengaruh
Organizational Culture (X2) -> Work Engagement (X3) -> Innovative Work Behavior (Y)	1.385	0.166	Tidak Berpengaruh

Adapun hasil dari koefisien regresi dapat dilihat pada gambar 3 berikut ini:

**Gambar 3** Koefisien Regresi





## **Pembahasan**

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa learning agility secara langsung meningkatkan perilaku kerja inovatif. Artinya, semakin tinggi kemampuan individu dalam belajar dan beradaptasi dari pengalaman, semakin tinggi pula kemampuannya dalam menghasilkan serta menerapkan ide-ide baru di tempat kerja. Temuan ini konsisten dengan studi oleh Putri & Sudharma (2021) serta Mitchinson & Morris (2014), yang menekankan pentingnya agility dalam menghadapi tantangan kerja modern.

Learning agility juga secara signifikan mendorong work engagement, memperlihatkan bahwa individu yang agile lebih cenderung antusias, fokus, dan merasa terhubung secara emosional dengan pekerjaan mereka. Hal ini mendukung pandangan dari De Meuse et al. (2010) dan Bakker & Demerouti (2017) yang menyatakan bahwa sumber daya pribadi, seperti agility, dapat mendorong tingkat keterlibatan kerja.

Sebaliknya, budaya organisasi tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap IWB. Dalam konteks generasi milenial, hasil ini menunjukkan bahwa nilai-nilai organisasi belum cukup mendorong perilaku inovatif tanpa adanya dukungan keterlibatan pribadi. Temuan ini bertentangan dengan hasil dari Janssen (2000) dan Wibowo & Astuti (2020) yang menyatakan bahwa budaya kerja inovatif dapat secara langsung mendorong kreativitas karyawan. Perbedaan ini mungkin mencerminkan karakteristik milenial yang lebih menekankan pada kemandirian dan pertumbuhan personal dibandingkan kepatuhan pada sistem organisasi.

Namun demikian, budaya organisasi berpengaruh terhadap work engagement, yang berarti bahwa lingkungan kerja yang suportif tetap berperan dalam membangun semangat kerja dan rasa keterikatan karyawan. Hal ini diperkuat oleh penelitian dari Rini & Prabowo (2021) yang menyebutkan bahwa budaya organisasi yang sehat dapat meningkatkan motivasi kerja dan keterlibatan karyawan secara emosional.

Selanjutnya, work engagement terbukti memiliki pengaruh positif terhadap IWB. Karyawan yang merasa terlibat secara emosional dalam pekerjaan lebih terdorong untuk berpikir kreatif dan aktif berkontribusi pada inovasi. Hasil ini mendukung teori Schaufeli et al. (2002) dan studi Karatepe (2013) yang menunjukkan bahwa engagement menjadi salah satu pendorong utama munculnya ide-ide baru.

Adapun peran mediasi work engagement dalam hubungan antara learning agility dan IWB terbukti signifikan. Hal ini mengisyaratkan bahwa keterlibatan kerja menjadi jalur penting dalam mengubah kemampuan belajar menjadi tindakan inovatif. Sebaliknya, mediasi antara budaya organisasi dan IWB oleh work engagement tidak terbukti signifikan, menegaskan bahwa pendekatan berbasis nilai organisasi tidak secara otomatis mendorong perilaku inovatif tanpa dukungan faktor personal lainnya.

Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan bahwa pengembangan learning agility dan peningkatan work engagement adalah kunci utama dalam menstimulasi perilaku kerja inovatif, khususnya di kalangan karyawan generasi milenial yang adaptif dan berorientasi pada pertumbuhan diri.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Penelitian ini menyimpulkan bahwa learning agility memiliki pengaruh signifikan terhadap innovative work behavior baik secara langsung maupun melalui work engagement sebagai variabel mediasi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan generasi milenial yang memiliki kemampuan untuk belajar secara cepat dan beradaptasi dengan perubahan lebih cenderung menunjukkan perilaku inovatif dalam bekerja. Selain itu, learning agility juga terbukti meningkatkan tingkat work engagement. Sementara itu, budaya organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap perilaku inovatif, namun berpengaruh terhadap work engagement. Work engagement sendiri terbukti berperan penting dalam mendorong innovative work behavior, sekaligus sebagai mediator dalam hubungan antara learning agility dan IWB. Namun, mediasi work engagement tidak signifikan pada hubungan budaya organisasi dan IWB. Temuan ini menegaskan bahwa faktor personal lebih dominan dibandingkan faktor organisasional dalam membentuk perilaku inovatif generasi milenial.

### **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian ini, organisasi disarankan untuk mengembangkan program peningkatan learning agility, seperti pelatihan adaptif, pembelajaran berbasis pengalaman, serta mentoring yang mendorong refleksi diri. Selain itu, peningkatan work engagement perlu dilakukan melalui penciptaan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan otonomi, serta pengakuan terhadap kontribusi karyawan. Meskipun budaya organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap perilaku

inovatif, perusahaan tetap perlu menanamkan nilai-nilai budaya yang mendukung semangat keterlibatan kerja. Terakhir, karena generasi milenial menunjukkan preferensi terhadap pengembangan diri dan fleksibilitas, maka pendekatan manajerial yang adaptif dan partisipatif menjadi penting untuk diterapkan agar mendorong lahirnya ide-ide inovatif secara berkelanjutan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amabile, T. M., & Kramer, S. J. (2011). *The progress principle: Using small wins to ignite joy, engagement, and creativity at work*. Harvard Business Press.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- De Meuse, K. P., Dai, G., & Hallenbeck, G. S. (2010). Learning agility: A construct whose time has come. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 62*(2), 119–130. <https://doi.org/10.1037/a0019988>
- DeRue, D. S., Ashford, S. J., & Myers, C. G. (2012). Learning agility: In search of conceptual clarity and theoretical grounding. *Industrial and Organizational Psychology, 5*(3), 258–279.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. Random House.
- Eisenberger, R., Jones, J. R., Aselage, J., & Sucharski, I. L. (2019). Perceived organizational support and innovative work behavior. *Journal of Applied Psychology, 104*(6), 923–934.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications.
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative, and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior, 73*(1), 78–91.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort–reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73*(3), 287–302. <https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management, 32*, 132–140. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.05.003>
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2000). *High potentials as high learners*. Human Resource Planning, 23(4), 15–33.
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management, 6*(1), 64–74.
- Mitchinson, A., & Morris, R. (2014). Learning about learning agility. *Center for Creative Leadership*. Retrieved from <https://www.ccl.org>
- Ng, E. S., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology, 25*(2), 281–292.
- Putri, M. A., & Sudharma, M. (2021). Pengaruh learning agility terhadap perilaku kerja inovatif karyawan generasi milenial. *Jurnal Manajemen dan Bisnis, 18*(1), 45–58.
- Rini, E., & Prabowo, M. A. (2021). Pengaruh budaya organisasi terhadap innovative work behavior dengan employee engagement sebagai variabel mediasi. *Jurnal Psikologi Ulayat, 8*(2), 192–205.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behavior. *International Journal of Human Resource Management, 19*(1), 116–131.
- Sari, D. P., & Hidayat, R. (2023). Peran budaya organisasi terhadap perilaku inovatif karyawan: Studi pada perusahaan kreatif. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan, 12*(1), 67–78.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology, 25*(2), 201–210.
- Wahyuni, S., Prasetyo, A. R., & Lestari, D. (2022). Learning agility dan kontribusinya terhadap inovasi karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 24*(2), 101–112.
- Wibowo, A., & Astuti, E. S. (2020). Budaya organisasi dan perilaku inovatif karyawan: Studi kasus pada perusahaan teknologi. *Jurnal Sains dan Manajemen, 14*(1), 89–100.