



A New Approach to Enhancing Innovative Work Behavior Involves Utilizing Psychological Empowerment as a Mediator

Fikri Hasbi^{1✉}, Herri², Hendra Lukito³

^{1,2,3}Universitas Andalas

fikrihasbi19@gmail.com

Abstract

The aim of this study is to examine and analyze the role of psychological empowerment as a mediator in the influence of support for innovation and leader-member exchange on innovative work behavior among employees of Bank Nagari in Padang City. The population for this study consisted of all Marketing and IT employees of Bank Nagari in Padang City, totaling 101 individuals. The sample was selected using Isaac and Michael's sampling method, resulting in a sample size of 78 individuals. The analytical methods employed in this study were descriptive statistical analysis and factor description analysis using SmartPLS 4.0 software. The findings of the study indicate that support for innovation does not have a significant influence on employees' innovative work behavior. However, support for innovation has a positive and significant impact on employees' psychological empowerment. Furthermore, leader-member exchange does not have a significant influence on employees' innovative work behavior, but it does have a positive and significant impact on employees' psychological empowerment. Psychological empowerment, in turn, has a positive and significant influence on employees' innovative work behavior. Additionally, psychological empowerment mediates the relationship between support for innovation and employees' innovative work behavior, as well as the relationship between leader-member exchange and employees' innovative work behavior at Bank Nagari in Padang City.

Keywords: New Approach, Innovative, Work Behavior, Psychological, Empowerment.

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis peran pemberdayaan psikologis sebagai mediator dalam pengaruh dukungan terhadap inovasi dan hubungan antara pimpinan dan anggota terhadap perilaku kerja inovatif di kalangan karyawan Bank Nagari di Kota Padang. Populasi untuk penelitian ini terdiri dari seluruh karyawan bagian Pemasaran dan TI Bank Nagari di Kota Padang, dengan total 101 individu. Sampel dipilih menggunakan metode sampling Isaac dan Michael, menghasilkan ukuran sampel sebanyak 78 individu. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis statistik deskriptif dan analisis deskripsi faktor menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4.0. Temuan penelitian menunjukkan bahwa dukungan terhadap inovasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kerja inovatif karyawan. Namun, dukungan terhadap inovasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap pemberdayaan psikologis karyawan. Selain itu, hubungan antara pimpinan dan anggota tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kerja inovatif karyawan, tetapi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap pemberdayaan psikologis karyawan. Pemberdayaan psikologis, pada gilirannya, memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif karyawan. Selain itu, pemberdayaan psikologis memediasi hubungan antara dukungan terhadap inovasi dan perilaku kerja inovatif karyawan, serta hubungan antara pimpinan dan anggota dengan perilaku kerja inovatif karyawan di Bank Nagari di Kota Padang.

Kata kunci: Pendekatan Baru, Inovatif, Perilaku Kerja, Psikologis, Pemberdayaan.

INFEB is licensed under a Creative Commons 4.0 International License.



1. Pendahuluan

Perubahan cepat menimbulkan guncangan hebat di segala bidang. Perubahan tersebut lantas memunculkan era yang dipenuhi ketidaktentuan (*volatility*), ketidakpastian (*uncertainty*), kerumitan (*complexity*), dan ketidakjelasan (*ambiguity*) atau VUCA [1]. Tidak hanya terbentuknya era VUCA, tetapi juga kemunculan revolusi industri baru 4.0 dan kehadiran masyarakat (*society*) 5.0 beberapa waktu belakangan [2].

Oleh karena itu, dampak luar biasa dari perubahan tersebut turut memunculkan kompetisi global yang dinamis pada berbagai aspek termasuk dunia bisnis. Korporasi yang berkompetisi dalam industri dituntut

untuk peka, tanggap dan peduli atas situasi yang berlangsung. Dengan kata lain, organisasi terus-menerus ditantang dan menantang satu sama lain dengan kebutuhan yang lebih tinggi untuk menjadi fleksibel dan beradaptasi dalam konteks global yang kompleks agar menjadi lebih inovatif dari sebelumnya [3].

Inovasi adalah faktor penting untuk keberhasilan organisasi dalam lingkungan yang kompetitif dan dinamis saat ini. Inovasi menjadi jalan keluar dalam mempertahankan bisnis korporasi ditengah rentetan perubahan dinamis dalam era VUCA, revolusi industri 4.0, *society* 5.0, dan kehadiran pandemi Covid-19 [4]. Dilain pihak, SDM atau individu merupakan aset bagi

korporasi mereka. Inovasi dimunculkan melalui kehadiran mereka dalam korporasi. Kemunculan suatu inovasi yang berawal dari individu ini lantas dikenal dengan istilah awal *individual innovation* [5]. Selanjutnya, seiring meningkatnya kajian penelitian oleh ahli, konsep berikut mengalami perkembangan dan perluasan yang kemudian dikenal dengan *Innovative Work Behavior (IWB)* yang dikenal dengan perilaku kerja inovatif. IWB didefinisikan sebagai serangkaian perilaku kompleks individu yang tertuju pada penciptaan, pengenalan, pengembangan, dan penerapan ide-ide baru [6]. IWB dipandang sebagai jalan keluar bagi korporasi dalam era pandemi sekarang [7], [8]. Sejalan dengan ini, manajemen sumber daya manusia kembali mempunyai peran krusial tentang bagaimana potensi inovatif dari karyawan bisa dikenali, dibangkitkan dan diaplikasikan untuk membantu kesuksesan organisasi [9]. IWB tidak hanya penting bagi perkembangan organisasi secara inovatif, tetapi juga sama pentingnya untuk seluruh karyawan [10]. Namun, upaya memunculkan IWB pada diri individu sangat erat kaitannya dengan faktor eksternal dan internal.

Selain itu, *innovative work behavior* juga sebagai perilaku di level individu cenderung dipengaruhi oleh faktor proksimal dibandingkan distal [11]. Agaknya, berkaca dari hal di atas maka paradigma penelitian kausalitas dengan mengedepankan arah hubungan stimulus menghasilkan respon (*stimulus organic respon* atau S-R) mendapat tempat penting dalam penelitian ini [12]. Penelitian ini menempatkan faktor kepemimpinan dan aspek psikologis motivasional selaku pendorong IWB secara internal, sedangkan dukungan (*support*) organisasi sebagai pemicu dari luar [13], [14], [15].

Support atau dukungan merupakan elemen penting dalam pencapaian suatu tujuan. Dikaitkan dengan inovasi, adanya dukungan membantu kemunculan ide-ide baru oleh individu lebih cepat dibandingkan tanpa kehadiran support. Sehubungan dengan ini, terdapat beberapa konsep tentang *support* seperti *perceived organizational support*, *organizational encouragement*, *perceived supervisor support* dan lainnya. Konsep *support* yang dikedepankan adalah *Support For Innovation (SFI)*. SFI didefinisikan sebagai kondisi kerja yang organisasi ciptakan dalam wujud dukungan bagi karyawan untuk menghasilkan ide-ide kreatif [8]. Organisasi yang menghadirkan dukungan bagi kemunculan inovasi dari karyawannya dipandang terbuka bagi perubahan, berani menghadapi risiko, dan menantang status-quo [16], [17]. Selanjutnya, keberadaan dukungan bagi inovasi juga diterjemahkan oleh karyawan bekerja sebagai penerimaan, dorongan, dan penerapan dari organisasi atas ide-ide kreatif yang mereka munculkan [18].

Selanjutnya, faktor kepemimpinan dalam level *work-group* berperan penting dalam mendorong, merangsang, mengarahkan dan memfasilitasi proses kognitif IWB individu (karyawan) [13], [19]. Sebelumnya, terdapat banyak penelitian yang melihat

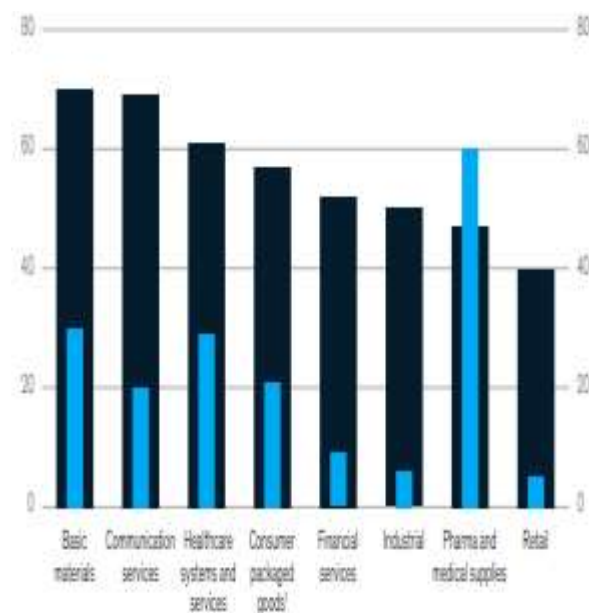
faktor kepemimpinan dari sisi gaya kepemimpinan. Sehubungan dengan itu, topik kajian kepemimpinan yang melihat kepemimpinan lewat kualitas hubungan pimpinan bawahan patut mendapat tempat dalam riset yang akan datang [20], [21]. Konsep *Leader-Member Exchange (LMX)* menjadi fokus dalam penelitian ini. LMX didefinisikan sebagai hubungan timbal-balik mutual antara atasan dan bawahan dalam korporasi. Pimpinan dengan LMX yang tinggi menempatkan perhatian pada tumbuh kembang bawahan dengan cara mendelegasikan tugas, memotivasi kerja untuk lebih baik, dan menjadi mentor bagi bawahnya [22]. Bawahan dengan kualitas LMX yang tinggi dengan atasan mempunyai kecenderungan membangun hubungan yang mutual dengan atasannya. Proses pertukaran yang transaksional terjadi berupa kognitif, motivasi, kepercayaan dan dukungan menuju tahap transformasi membawa bawahan untuk bekerja melampaui ekspektasi mereka. Kinerja yang luar biasa dari bawahan mendorong kemunculan sikap kreatif dan perilaku inovatif [23].

Selanjutnya ditingkat internal adalah *Psychological Empowerment (PE)* yang merupakan bagian dari *attitudes* mendorong kemunculan perilaku-perilaku tertentu dimana *attitude* tersebut dirasakan dan menjadi pengalaman tersendiri. PE sebagai kondisi psikologis berbentuk dorongan motivasional secara intrinsik dari individu terhadap pekerjaan dengan hadirnya kognisi tertentu. Kognisi yang dimaksud adalah *meaning* (kebermaknaan), *self determination* (tujuan pribadi), *competence* (kompetensi), dan *impact* (dampak) [21]. Melalui keberadaan kognisi tersebut, individu didorong bekerja dengan determinasi dan penghayatan kuat melibatkan segenap kompetensinya yang lantas memunculkan ide-ide kreatif sebagai langkah awal inovasi [18].

Kehadiran PE dalam individu ketika bekerja memberikan otonomi yang mempengaruhi lingkungan, kompetensi yang dimiliki, serta makna yang ditemukan dalam bekerja [24]. Disamping itu, Seorang karyawan yang *empowered* cenderung melihat dan menilai lingkungan kerja mereka berdasarkan nilai-nilai yang diyakini, pengalaman yang dirasakan, dan konsep diri yang dijalani [25]. Dengan demikian, situasi ini menunjukkan bahwa individu menaruh perhatian atas kepemimpinan dan kondisi organisasinya sebelum memutuskan perilaku-perilaku apa yang nantinya individu tampilkan dalam pekerjaannya. Untuk itu, kehadiran variabel dilevel mikro dapat menjadi mediator yang memberikan pemahaman terkait pengaruh variabel makro yang memunculkan perilaku-perilaku tertentu dengan memperjelas mekanisme yang mendasarinya. Dengan demikian, PE dipandang sebagai *proximal determinant* dalam hubungannya dengan perilaku kerja inovatif yang turut dipengaruhi antededen *distal*.

Menghadapi persaingan pada pasca pandemi Covid-19, sektor perbankan khususnya di Indonesia memerlukan inovasi bagi keberlangsungan bisnisnya. Survei McKinsey pada Juni 2020 menggambarkan bahwa

hanya industri medis dan farmasi yang menunjukkan kemajuan inovasi selama pandemi Covid-19. Selanjutnya, laporan Pusat Inovasi dan Kolaborasi (*Center of Innovation and Collaboration* atau *CIC*) turut menunjukkan bahwa kurang dari 50% perusahaan di Indonesia yang siap mengimplementasikan inovasi didalam bisnisnya [26], [27]. Laporan McKinsey selengkapnya dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Prioritas Inovasi di Industri selama Krisis Covid 19

Berdasarkan Gambar 1 terlihat bahwa industri finansial menunjukkan prioritas inovasi yang rendah dibandingkan industri farmasi dan peralatan medis. Laporan survei McKinsey pada Juni 2020 disini menjelaskan bahwa eksekutif perusahaan menempatkan inovasi sebagai prioritas mereka dalam masa sebelum pandemi dan ketika pandemi. Dari tabel di atas, eksekutif pada perusahaan finansial menempatkan prioritas rendah inovasi dalam dunia finansial disebabkan perlambatan laju ekonomi akibat penurunan aktivitas bisnis yang didukung kebijakan social distancing selama pandemi. Untuk ini dapat dilihat dalam tabel hanya berkisar 10% dibanding masa sebelum pandemi (pre-crisis) pada 50-55%. Sebagaimana diketahui, industri finansial yang kerap mempertemukan customer dan korporasi dalam aktivitasnya terganggu akibat kebijakan social distancing.

Selanjutnya, dijelaskan bahwa industri finansial lebih menunggu kejelasan (*clarity*) selama masa pandemi terkait pemulihan ekonomi, meminimalkan risiko dengan mengalokasikan sumberdaya yang ada pada langkah adaptasi selama pandemi, serta membangun pondasi awal pasca pandemi untuk mempertahankan bisnis. Pasca pandemi COVID-19 juga menjadi titik balik bagi sektor perbankan daerah atau BPD untuk tetap mempertahankan kedudukan sebagai pemain penting dalam pembangunan perekonomian daerah. Dimiliki oleh Pemerintah Provinsi (Pemprov) Sumatera Barat, Bank Nagari menjadi satu-satunya BPD dengan brand yang berbeda dibandingkan BPD dari provinsi

lain di Indonesia yang menggunakan nama provinsi masing-masing. Berdasarkan Majalah Infobank untuk TOP BUMD Award tahun 2021, Bank Nagari meraih penghargaan “The Best” untuk kategori aset Rp 25 triliun ke atas dan penghargaan golden trophy sebagai bank berpredikat excellent. Bank Nagari sukses membuktikan diri sebagai BPD terbaik selama lima tahun terakhir (2016-2020). Hal ini ditunjang dengan pasar BPD yang homogen sehingga korporasi bisa membangun hubungan dekat lewat kedekatan secara kultural dengan pasar.

Di lain pihak, kehadiran inovasi selama pandemi bisa terlihat pada tingkat terkecil dari sisi digitalisasi produk. Namun, laporan Infobank dalam Digital Brand Award 2021, Bank Nagari hanya menempati posisi kedua setelah Bank Sumut sebagai korporasi dengan digitalisasi produk dalam menggapai pasar. Hal serupa juga terlihat pada ajang TOP BUMD Award 2021 yang dirilis majalah Top Business. Bank BJB dinobatkan sebagai TOP of the TOP BUMD 2021 karena berhasil mencapai kinerja yang baik, kepemimpinan dan manajemen yang selaras dengan VISI dan MISI BUMD serta berhasil dalam perwujudan inovasi dan perbaikan yang berkelanjutan dengan dukungan teknologi informasi. Bersandar pada hasil di atas, Bank Nagari masih kalah dalam hal inovasi dan penggunaan teknologi informasi dibandingkan Bank BJB yang merupakan kompetitor sejenis dalam industri yang sama.

Berdasarkan pengamatan di lapangan, inovasi dalam wujud digitalisasi berupa penempatan mesin Cash Recycling Machine (CRM) atau Anjungan Tunai Mandiri (ATM) setor-tunai masih menjadi barang langka bagi Bank Nagari. Mengingat kondisi pandemi Covid-19 dan pola kehidupan new normal masih berlangsung, kehadiran ATM setor-tunai yang cukup banyak di beberapa lokasi dalam kota merupakan terobosan baik dalam meminimalisir penumpukan antrian dan mencegah kerumunan. Namun, ketersediaan ATM ini baru sebatas dikantor pusat Nagari di Jalan Pemuda Padang dan Masjid Al Hakim. Dari total 83 ATM yang dimiliki Bank Nagari di Kota Padang, hanya ada dua ATM yang merupakan ATM setor-tunai. Selanjutnya, observasi dilakukan pada empat cabang Bank Nagari yaitu Cabang Utama Padang; Cabang Pasar Raya; Cabang Siteba; dan Cabang Syariah dengan menggunakan instrumen kuesioner dan wawancara singkat.

Dari data observasi, diketahui bahwa karyawan belum memahami perbedaan kreatif dan inovatif, karyawan belum merasakan inovasi sebagai bagian korporasi, disharmonisasi hubungan atasan bawahan, pimpinan kurang mendukung ide-ide karyawan, determinasi karyawan yang kurang dalam mewujudkan ide-ide kreatif, tindak lanjut yang atas ide-ide kreatif dan penerapannya yang masih kurang, pemberdayaan psikologis karyawan yang masih kurang, efek pekerjaan yang dirasakan kurang pada karyawan, dan menaruh harapan adanya perubahan dalam korporasi. Penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi dan

pertimbangan bagi pihak yang mengambil kebijakan tertentu. Variabel bebas yang digunakan adalah SFI dan Leader Member Exchange (LMX). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah IWB dan PE sebagai variabel pemediasi

2. Metode Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada karyawan Bank Nagari di Kota Padang, menggunakan metode penelitian kuantitatif dan ukuran sampel sebanyak 78 karyawan yang dipilih menggunakan teknik sampling non-probabilitas dengan rumus Isaac dan Michael. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Structural Equation Modeling (SEM) dengan pendekatan berbasis varian yang disebut Partial Least Squares (PLS) [28]. Evaluasi model dalam PLS melibatkan dua tahap: penilaian model pengukuran (outer model) dan evaluasi model struktural (inner model). Selain itu, penelitian ini juga menguji efek mediasi dari pemberdayaan psikologis. Penelitian ini memiliki potensi untuk memberikan wawasan yang berharga bagi Bank Nagari dalam meningkatkan kesejahteraan serta meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

3. Hasil dan Pembahasan

Pada tahap awal, dilakukan uji validitas menggunakan metode Fornell & Larcker, di mana korelasi antara konstruk dan akar kuadrat dari AVE untuk masing-masing konstruk dibandingkan. Kevalidan diskriminan akan terpenuhi jika akar kuadrat dari AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi yang sama untuk konstruk tersebut. Berikut hasil pengujian yang disajikan pada Table 1.

Table 1. Discriminant Validity dengan Kriteria Fornell & Larcker

Konstruk	IWB	LMX	PSEW	SFI
IWB	0,727			
LMX	0,268	0,763		
PSEW	0,475	0,576	0,714	
SFI	0,191	0,539	0,558	0,754
AVE	0,529	0,582	0,510	0,568

Dimana AVE adalah Average Variance Extracted, IWB adalah Innovative Work Behavior, LMX adalah Leader-Member Exchange, PSEW / PE adalah Psychological Empowerment, dan SFI adalah Support for Innovation. Dalam Tabel 1 terlihat bahwa setiap nilai akar AVE konstruk lebih besar dari nilai korelasi konstruk lainnya yang menunjukkan bahwa syarat discriminant validity lainnya terpenuhi. Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa semua konstruk atau variabel di atas memenuhi kriteria validitas yang baik. Hal ini ditunjukkan dengan nilai Average Variance Extracted (AVE) di atas 0.50 sebagaimana kriteria yang direkomendasikan.

Tahap selanjutnya adalah menguji reliabilitas konstruk yang disajikan pada Table 2.

Table 2. Hasil Pengujian Reliabilitas

Konstruk	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
IWB	0,855	0,886
LMX	0,878	0,900

PSEW	0,893	0,894
SFI	0,892	0,902

Dari Tabel 2 dapat disimpulkan bahwa nilai reliabilitas komposit dan nilai alpha Cronbach untuk setiap konstruk atau variabel memiliki nilai di atas 0,70. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa tingkat keandalan data telah baik atau dapat diandalkan, dengan tingkat keandalan yang tinggi berada di kisaran 0,8 hingga 1,0. Pada tahap selanjutnya adalah pengujian structural (Inner Model). Inner Model menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantive. Adapun hasil pengujian disajikan pada Table 3.

Table 3. Hasil Pengujian Langsung

Path	Sampel	Nilai P	Keputusan
SFI -> IWB	-0,146	0,358	Ditolak
SFI -> PE	0,321	0,007	Diterima
LMX -> IWB	0,038	0,780	Ditolak
LMX -> PE	0,409	0,001	Diterima
PE -> IWB	0,531	0,000	Diterima

Penelitian ini melakukan pengujian terhadap pengaruh SFI terhadap IWB karyawan Bank Nagari di Kota Padang. Hasil pengujian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara SFI dan IWB. Namun, pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik. Dalam analisis jalur, nilai path coefficients antara SFI dan innovative work behavior menunjukkan angka positif, menunjukkan adanya kecenderungan bahwa semakin tinggi tingkat support for innovation, semakin tinggi juga tingkat IWB. Namun, penting untuk dicatat bahwa nilai t-hitung sebesar 0,919 lebih kecil dari nilai t-tabel sebesar 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa perbedaan antara pengaruh yang diobservasi dan yang diharapkan mungkin hanya terjadi secara kebetulan. Selain itu, nilai p-value sebesar 0,358 lebih besar dari tingkat signifikansi yang umum digunakan yaitu 0,05. Ini berarti bahwa tidak ada cukup bukti statistik yang mendukung bahwa pengaruh SFI terhadap IWB pada karyawan Bank Nagari se Kota Padang adalah signifikan. Dengan demikian, meskipun terdapat pengaruh positif antara SFI dan IWB, hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik. Hal ini menunjukkan bahwa faktor-faktor lain mungkin memiliki peran yang lebih dominan dalam mempengaruhi perilaku kerja inovatif karyawan Bank Nagari di Kota Padang, selain support for innovation.

Selain itu, penelitian dilakukan pengujian terhadap pengaruh SFI terhadap psychological empowerment karyawan Bank Nagari di Kota Padang. Hasil pengujian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara SFI dan psychological empowerment. Hasil analisis jalur (path analysis) menunjukkan bahwa nilai path coefficients antara SFI dan psychological empowerment adalah positif. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat support for innovation, semakin tinggi pula tingkat psychological empowerment yang dirasakan oleh karyawan Bank Nagari. Selain itu, nilai t-hitung sebesar 2,707 juga lebih besar dari nilai t-tabel sebesar 1,96, dan nilai p-

value sebesar 0,007 lebih kecil dari tingkat signifikansi yang umum digunakan yaitu 0,05.

Dengan adanya nilai t-hitung yang lebih besar dari t-tabel dan nilai p-value yang lebih kecil dari tingkat signifikansi, kita dapat menyimpulkan bahwa pengaruh SFI terhadap psychological empowerment adalah signifikan secara statistik. Ini menunjukkan bahwa SFI memiliki dampak positif yang signifikan terhadap tingkat psychological empowerment karyawan Bank Nagari di Kota Padang. Hasil ini memiliki implikasi penting dalam konteks organisasi, karena menunjukkan bahwa dengan meningkatkan dukungan terhadap inovasi, karyawan Bank Nagari dapat merasakan tingkat psychological empowerment yang lebih tinggi. Hal ini dapat mendorong motivasi, keterlibatan, dan kinerja yang lebih baik dari karyawan dalam menjalankan tugas-tugas mereka.

Dalam penelitian ini juga dilakukan pengujian terhadap pengaruh LMX terhadap IWB karyawan Bank Nagari di Kota Padang. Namun, hasil pengujian menunjukkan bahwa meskipun terdapat pengaruh positif antara LMX dan IWB, namun pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa nilai path coefficients antara LMX dan IWB adalah positif.

Ini menunjukkan bahwa terdapat kecenderungan bahwa semakin tinggi tingkat LMX, semakin tinggi juga tingkat IWB yang ditunjukkan oleh karyawan Bank Nagari. Namun, perlu ditekankan bahwa nilai t-hitung sebesar 0,279 lebih kecil dari nilai t-tabel sebesar 1,96, dan nilai p-value sebesar 0,780 lebih besar dari tingkat signifikansi yang umum digunakan yaitu 0,05. Dengan adanya nilai t-hitung yang lebih kecil dari t-tabel dan nilai p-value yang lebih besar dari tingkat signifikansi, kita tidak dapat menyimpulkan bahwa pengaruh LMX terhadap IWB adalah signifikan secara statistik. Ini mengindikasikan bahwa LMX mungkin tidak memiliki pengaruh yang kuat atau konsisten terhadap tingkat IWB karyawan Bank Nagari di Kota Padang.

Selanjutnya, dilakukan pengujian terhadap pengaruh LMX terhadap psychological empowerment karyawan Bank Nagari di Kota Padang. Hasil pengujian menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara kedua variabel tersebut. Analisis jalur menunjukkan bahwa terdapat nilai path coefficients positif antara LMX dan psychological empowerment. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat LMX, semakin tinggi pula tingkat psychological empowerment yang dialami oleh karyawan Bank Nagari. Selain itu, hasil pengujian juga menunjukkan bahwa nilai t-hitung sebesar 3,470 lebih besar dari nilai t-tabel sebesar 1,96, dan nilai p-value sebesar 0,001 lebih kecil dari tingkat signifikansi yang umum digunakan yaitu 0,05.

Dengan adanya nilai t-hitung yang lebih besar dari t-tabel dan nilai p-value yang lebih kecil dari tingkat signifikansi, dapat disimpulkan bahwa pengaruh LMX terhadap psychological empowerment karyawan Bank Nagari adalah signifikan secara statistik. Ini

menunjukkan bahwa LMX memiliki pengaruh yang kuat dan signifikan terhadap tingkat psychological empowerment karyawan Bank Nagari di Kota Padang. Hasil ini memberikan implikasi penting bagi manajemen Bank Nagari dalam meningkatkan psychological empowerment karyawan mereka. Dengan memperkuat hubungan antara pimpinan dan anggota tim, bank dapat menciptakan lingkungan yang memfasilitasi pengembangan karyawan dan memberikan dukungan yang diperlukan untuk mencapai tingkat psychological empowerment yang lebih tinggi. Hal ini dapat berdampak positif pada kinerja karyawan, motivasi, dan kepuasan kerja mereka.

Terakhir, dilakukan juga pengujian terhadap pengaruh psychological empowerment terhadap IWB karyawan Bank Nagari di Kota Padang. Hasil pengujian menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara kedua variabel tersebut. Analisis jalur menunjukkan bahwa terdapat nilai path coefficients positif antara psychological empowerment dan IWB.

Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat psychological empowerment, semakin tinggi pula tingkat IWB yang ditunjukkan oleh karyawan Bank Nagari. Selain itu, hasil pengujian juga menunjukkan bahwa nilai t-hitung sebesar 4,954 lebih besar dari nilai t-tabel sebesar 1,96, dan nilai p-value sebesar 0,000 lebih kecil dari tingkat signifikansi yang umum digunakan yaitu 0,05. Dengan adanya nilai t-hitung yang lebih besar dari t-tabel dan nilai p-value yang lebih kecil dari tingkat signifikansi, dapat disimpulkan bahwa pengaruh psychological empowerment terhadap IWB karyawan Bank Nagari adalah signifikan secara statistik.

Ini menunjukkan bahwa tingkat psychological empowerment yang tinggi berkontribusi pada peningkatan tingkat IWB karyawan Bank Nagari di Kota Padang. Hasil ini memberikan implikasi penting bagi manajemen Bank Nagari dalam meningkatkan tingkat IWB karyawan mereka. Dengan memberikan pemberdayaan psikologis yang memadai kepada karyawan, bank dapat mendorong mereka untuk berinovasi, menciptakan ide-ide baru, dan meningkatkan kreativitas dalam bekerja. Hal ini dapat berdampak positif pada kemampuan bank untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Setelah menguji pengaruh langsung, maka hipotesis selanjutnya adalah melihat pengaruh tidak langsung yang disajikan pada Table 3.

Table 3. Hasil Pengujian Tidak Langsung

Path	Sampel	Nilai P	Keputusan
SFI -> PSEW -> IWB	0,171	0,027	Terjadi efek mediasi
LMX -> PSEW -> IWB	0,217	0,005	Terjadi efek mediasi

Berdasarkan hasil pengujian, terdapat temuan bahwa PE memediasi pengaruh antara SFI dan IWB pada karyawan Bank Nagari di Kota Padang. Ini berarti bahwa SFI tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap IWB, namun pengaruhnya terjadi melalui PE. Dalam konteks ini, SFI adalah faktor yang memberikan dukungan dan dorongan untuk inovasi di lingkungan kerja. Namun, hasil pengujian menunjukkan bahwa SFI tidak secara langsung berdampak signifikan pada IWB. Namun, SFI masih memiliki pengaruh yang signifikan pada psychological empowerment, yang pada gilirannya berkontribusi terhadap tingkat kinerja inovatif karyawan.

Dengan kata lain, SFI mempengaruhi psychological empowerment, yang kemudian mempengaruhi IWB. Ini menunjukkan bahwa tingkat PE yang tinggi dapat menjadi penghubung antara dukungan untuk inovasi dan kinerja inovatif karyawan. Dengan memberdayakan karyawan secara psikologis, mereka cenderung lebih termotivasi dan percaya diri dalam menciptakan dan menerapkan ide-ide inovatif. Hasil ini menggambarkan pentingnya mempertimbangkan faktor-faktor psikologis, seperti psychological empowerment, dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi. Organisasi dapat memperkuat pengaruh SFI pada kinerja inovatif karyawan dengan fokus pada pengembangan psychological empowerment. Dalam hal ini, memberikan otonomi, memberdayakan, dan mendukung karyawan dalam mengambil inisiatif dan berpartisipasi aktif dalam proses inovasi dapat meningkatkan tingkat PE mereka.

Selanjutnya, ditemukan bahwa PE memediasi pengaruh antara LMX dan IWB pada karyawan Bank Nagari di Kota Padang. Artinya, LMX tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap IWB, tetapi pengaruhnya terjadi melalui psychological empowerment. LMX mengacu pada hubungan yang baik antara pimpinan dan anggota tim, di mana terdapat saling percaya, dukungan, dan komunikasi yang efektif. Hasil pengujian menunjukkan bahwa LMX tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap IWB. Namun, LMX masih memiliki pengaruh yang signifikan pada psychological empowerment, yang pada gilirannya berkontribusi terhadap tingkat kinerja inovatif karyawan. Dalam konteks ini, PE berperan sebagai mediator antara LMX dan IWB.

Ini berarti bahwa LMX yang baik mendorong terciptanya PE yang tinggi pada karyawan, yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja inovatif. Dalam lingkungan kerja yang memberdayakan secara psikologis, karyawan cenderung merasa lebih percaya diri, termotivasi, dan memiliki kepercayaan diri yang kuat dalam

menghasilkan ide-ide inovatif. Hasil ini menunjukkan bahwa pentingnya memperhatikan hubungan antara pimpinan dan anggota tim serta membangun lingkungan kerja yang mendukung dalam mencapai PE karyawan.

Pimpinan yang mampu menciptakan hubungan yang saling mendukung, memfasilitasi komunikasi yang terbuka, dan memberikan otonomi kepada karyawan dapat membantu meningkatkan tingkat psychological empowerment. Dalam hal ini, LMX menjadi faktor kunci dalam mempengaruhi PE dan, pada gilirannya, kinerja inovatif karyawan. Tahap terakhir adalah melihat kontribusi konstruk yang disajikan pada Table 4.

Table 4. Hasil Koefisien Determinasi dan Predictive Relevance

Konstruk	R Square	Q Square
PE	0,418	0,389
IWB	0,235	0,367

Hasil ini menunjukkan bahwa variabel-variabel yang diuji dalam penelitian ini, yaitu LMX, support for innovation, dan psychological empowerment, memiliki kontribusi yang signifikan terhadap tingkat PE dan IWB karyawan Bank Nagari di Kota Padang. Meskipun variabilitas PE dapat dijelaskan secara sedang, hal ini menunjukkan bahwa faktor-faktor yang diamati, yaitu LMX dan support for innovation, memiliki pengaruh yang penting dalam membentuk tingkat PE karyawan. Ini mengindikasikan bahwa faktor-faktor tersebut dapat digunakan sebagai strategi manajemen untuk meningkatkan tingkat PE dalam organisasi. Namun, penting untuk dicatat bahwa kontribusi variabel-variabel tersebut terhadap IWB relatif lebih lemah. Hal ini menunjukkan bahwa masih ada faktor-faktor lain yang perlu dipertimbangkan dalam mendorong tingkat IWB yang lebih tinggi pada karyawan Bank Nagari.

Penelitian lanjutan dapat mengidentifikasi faktor-faktor tambahan yang mempengaruhi IWB dan melibatkan strategi manajemen yang lebih spesifik untuk meningkatkan kinerja inovatif karyawan. Secara keseluruhan, hasil ini memberikan pemahaman yang berguna tentang hubungan antara variabel-variabel yang diteliti dan tingkat PE serta IWB. Informasi ini dapat digunakan oleh organisasi, termasuk Bank Nagari, untuk mengembangkan strategi dan kebijakan yang lebih efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan dan mendorong inovasi dalam lingkungan kerja.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian dalam penelitian ini memberikan pemahaman yang penting tentang faktor-faktor yang mempengaruhi PE dan IWB karyawan

Bank Nagari di Kota Padang. Hasil ini dapat digunakan sebagai dasar untuk mengembangkan strategi dan kebijakan yang lebih efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan dan mendorong inovasi dalam lingkungan kerja. Penting bagi organisasi untuk memperhatikan faktor-faktor seperti support for innovation, LMX, dan PE dalam upaya meningkatkan kinerja dan inovasi karyawan.

Daftar Rujukan

- [1] Schoemaker, P. J. H., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California Management Review*, 61(1), 15–42. DOI: <https://doi.org/10.1177/0008125618790246>.
- [2] Moccia, S., Zhao, S., & Flanagan, P. (2020). Innovation, dynamic capabilities, leadership, and action plan. *Journal of Enterprising Communities*, 14(1), 113–127. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEC-10-2019-0108>.
- [3] Stanescu, D. F., Zbucnea, A., & Pinzaru, F. (2020). Transformational leadership and innovative work behaviour: the mediating role of psychological empowerment. *Kybernetes*. DOI: <https://doi.org/10.1108/K-07-2019-0491>.
- [4] Heinonen, K., & Strandvik, T. (2021). Reframing service innovation: COVID-19 as a catalyst for imposed service innovation. *Journal of Service Management*, 32(1), 101–112. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0161>.
- [5] West, M. A., & Altink, W. M. M. (1996). Innovation at work: Individual, group, organizational, and socio-historical perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 3–11. DOI: <https://doi.org/10.1080/13594329608414834>.
- [6] Shipton, H., Budhwar, P., Sparrow, P., & Brown, A. (2016). Human Resource Management, Innovation and Performance: Looking across Levels. In *Human Resource Management, Innovation and Performance* (pp. 1–12). Palgrave Macmillan UK. DOI: https://doi.org/10.1057/9781137465191_1.
- [7] Agarwal, U. A., Datta, S., Blake-Beard, S., & Bhargava, S. (2012). Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions: The mediating role of work engagement. *Career Development International*, 17(3), 208–230. DOI: <https://doi.org/10.1108/13620431211241063>.
- [8] Akbari, M., Bagheri, A., Imani, S., & Asadnezhad, M. (2021). Does entrepreneurial leadership encourage innovation work behavior? The mediating role of creative self-efficacy and support for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 24(1), 1–22. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2019-0283>.
- [9] Atitumpong, A., & Badir, Y. F. (2018). Leader-member exchange, learning orientation and innovative work behavior. *Journal of Workplace Learning*, 30(1), 32–47. DOI: <https://doi.org/10.1108/JWL-01-2017-0005>.
- [10] Park, J., & Kim, W. (2022). The Impact of Perceived Organizational Support on Innovative Work Behavior Through Psychological Empowerment: Focusing on the Moderated Mediating Role of Organizational Procedural Justice. *Journal of Technical Education and Training*, 14(1), 178–191. DOI: <https://doi.org/10.30880/jtet.2022.14.01.015>.
- [11] Charbaji, A. M. S. (2019). Role of Training and Supporting Activities in Moderating the Relationship Between R & D and Introducing KM Systems Within SMEs. *Hamad bin Khalifa University Press* (HBKU Press). DOI: <https://doi.org/10.5339/qfarc.2016.ictpp1110>.
- [12] Uddin, M. A., Mahmood, M., & Fan, L. (2019). Why individual employee engagement matters for team performance?: Mediating effects of employee commitment and organizational citizenship behaviour. *Team Performance Management*, 25(1–2), 47–68. DOI: <https://doi.org/10.1108/TPM-12-2017-0078>.
- [13] Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*. SAGE Publications Inc. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>.
- [14] Soleas, E. K. (2020, December 1). Leader strategies for motivating innovation in individuals: a systematic review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. Springer. DOI: <https://doi.org/10.1186/s13731-020-00120-w>.
- [15] Saeed, B. B., Afsar, B., Cheema, S., & Javed, F. (2019). Leader-member exchange and innovative work behavior: The role of creative process engagement, core self-evaluation, and domain knowledge. *European Journal of Innovation Management*, 22(1), 105–124. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2017-0158>.
- [16] Montani, F., Torres, C., Ferreira, M. C., Mendonça, H., Silva, A. J., Courcy, F., & Dagenais-Desmarais, V. (2021). Self-image goals, compassionate goals and innovative work behavior: The role of organizational support for innovation across countries. *Journal of Business Research*, 137, 588–600. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.072>.
- [17] Tan, A. B. C., Van Dun, D. H., & Wilderom, C. P. M. (2021). Innovative work behavior in Singapore evoked by transformational leaders through innovation support and readiness. *Creativity and Innovation Management*, 30(4), 697–712. DOI: <https://doi.org/10.1111/caim.12462>.
- [18] Çekmecelioglu, H. G., & Özbağ, G. K. (2016). Psychological empowerment and support for innovation in Turkish manufacturing industry: Relations with individual creativity and firm innovativeness. *Journal of East European Management Studies*, 21(1), 10–34. DOI: <https://doi.org/10.1688/JEEMS-2016-Cekmecelioglu>.
- [19] Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *Leadership Quarterly*, 29(5), 549–569. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.001>.
- [20] Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009, January). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>.
- [21] Skrinou, M., & Gkorezis, P. (2020). Antecedents of Psychological Empowerment: A Study of Greek Employees in Municipalities. *International Journal of Public Administration*, 43(15), 1317–1326. DOI: <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1669172>.
- [22] Mascareño, J., Rietzschel, E., & Wisse, B. (2020). Leader-Member Exchange (LMX) and innovation: A test of competing hypotheses. *Creativity and Innovation Management*, 29(3), 495–511. DOI: <https://doi.org/10.1111/caim.12390>.
- [23] Schermuly, C. C., Meyer, B., & Dämmer, L. (2013). Leader-member exchange and innovative behavior: The mediating role of psychological empowerment. *Journal of Personnel Psychology*, 12(3), 132–142. DOI: <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000093>.
- [24] Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. DOI: [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5).
- [25] Seibert, S. E., Silver, S. R., & Randolph, W. A. (2004). Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 332–349. DOI: <https://doi.org/10.2307/20159585>.
- [26] Sulistiawan, J., Herachwati, N., Permatasari, S. D., & Alfirdaus, Z. (2017). The antecedents of innovative work behavior: The roles of self-monitoring. *Problems and Perspectives in*

- Management*, 15(4), 263–270. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.15\(4-1\).2017.10](https://doi.org/10.21511/ppm.15(4-1).2017.10) .
- [27] Pop, A. N. (2020). Pillar Clusters of Regional Development in Terms Of Human Resource Efficiency. *In 7th SWS International Scientific Conference on SOCIAL SCIENCES - ISCSSL 2020*
- [28] Leguina, A. (2015). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *International Journal of Research & Method in Education*, 38(2), 220–221. DOI: <https://doi.org/10.1080/1743727x.2015.1005806> .
- Proceedings*, (Vol. 7, pp. 267–274). STEF92 Technology. DOI: <https://doi.org/10.5593/sws.iscss.2020.7.1/s04.32> .