



HUBUNGAN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DENGAN INNOVATIVE WORK BEHAVIOR PADA KARYAWAN MILENIAL

Hesti Juni Thalia^{1*}, Intaglia Harsanti¹

¹ Fakultas Psikologi, Universitas Gunadarma (Jakarta), (Indonesia)

History Article

Article history:

Received Okt 10, 2023
Approved Nov 20, 2023

Keywords:

Transformational leadership, Innovative work behavior, Millennial Employees.

ABSTRACT

In the current era of digitalization, it is crucial for employees to be innovative. To achieve innovative work behavior in employees, the support of a leader is essential. Transformational leadership is believed to be one of the main driving factors for employees to be innovative. This research aims to examine the positive relationship between transformational leadership and innovative work behavior among millennial employees. The study utilized the innovative work behavior scale adapted from Janssen (2000) and the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). A quantitative method was employed in this study, with a sample of 142 employees selected through purposive sampling technique. Data analysis involved using Pearson's product-moment correlation to test the hypotheses. Based on the research findings, a correlation coefficient of $r = 0.600$ with a significance value of 0.000 ($p < 0.01$) was obtained, indicating a highly significant positive relationship between transformational leadership and innovative work behavior among millennial employees. The higher the level of transformational leadership, the higher the level of innovative work behavior. Conversely, lower transformational leadership corresponds to lower innovative work behavior among millennial employees.

ABSTRAK

Dalam era digitalisasi seperti sekarang ini sangat penting bagi karyawan untuk melakukan inovasi. Untuk bisa mewujudkan perilaku kerja yang inovatif pada karyawan, tentu dibutuhkan bantuan dari sosok pemimpin. *Transformational leadership* dipercaya sebagai salah satu faktor pendorong utama bagi karyawan untuk bisa berinovasi. Penelitian ini bertujuan untuk menguji adanya hubungan positif antara *transformational leadership* dengan *innovative work behavior* pada karyawan

milenial. Penelitian ini menggunakan skala *innovative work behavior* yang diadaptasi dari Janssen (2000) dan alat ukur *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ). Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan sampel sebanyak 142 karyawan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu teknik *purposive sampling*. Analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini adalah korelasi *product moment pearson*. Berdasarkan hasil penelitian ini, diperoleh hasil koefisien korelasi sebesar $r = 0,600$ dengan nilai signifikansi $0,000$ ($p < 0,01$) yang menunjukkan adanya hubungan positif yang sangat signifikan antara *transformational leadership* dengan *innovative work behavior* pada karyawan milenial. Semakin tinggi *transformational leadership* maka semakin tinggi pula *innovative work behavior*. Begitupun sebaliknya, semakin rendah *transformational leadership* maka semakin rendah *innovative work behavior* pada karyawan milenial.

© 2020 Jurnal Ilmiah Global Education

*Corresponding author email: hestijunithalia18@gmail.com

PENDAHULUAN

Saat ini, dunia industri global sedang memasuki era industri baru yang ditandai dengan era digitalisasi yang dikenal sebagai Revolusi Industri 4.0 atau era digital 4.0. Perkembangan revolusi industri sudah terjadi di berbagai aspek kehidupan manusia. Secara umum industri 4.0 ditandai dengan perkembangan luar biasa di bidang teknologi internet. Dengan mengandalkan internet dalam berbagai proses industri, dapat membuat pekerjaan menjadi lebih efektif dan efisien. Dimana era industri ini akan memungkinkan otomatisasi peralatan-peralatan sehingga dapat bekerja sama satu sama lain. Menurut Hasbi, Asfar, Asfar, Gunawa, Marlina dan Asgar (2021), Revolusi Industri 4.0 merupakan era industri digital dimana internet dan teknologi berkembang sangat massif, membuat seluruh bagian yang ada di dalamnya dapat saling berkolaborasi dan berkomunikasi secara *real time* dimana saja dan kapan saja. Hal ini akan mendorong munculnya inovasi baru atau optimalisasi lainnya yang lebih efektif dan efisien. Untuk kelancaran upaya Indonesia dalam menyongsong era revolusi industri 4.0 yang serba digital, Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi salah satu aspek penting dan determinan utama yang menentukan keberhasilan sebuah perusahaan dalam memanfaatkan peluang dari Revolusi Industri 4.0. Oleh karena itu, sangat diperlukan kebijakan dan strategi yang sesuai untuk menyiapkan sumber daya manusia yang unggul dan berdaya saing, sehingga mampu menjawab kebutuhan maupun tantangan Industri 4.0.

Menurut Patandean (2021), sumber daya manusia merupakan sumber keunggulan daya saing yang mampu menghadapi tantangan agar suatu organisasi dapat terus bertahan dan bersaing, dominasi teknologi saja tidak cukup jika tidak ditunjang oleh sumber daya manusia yang unggul. Sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh organisasi adalah sumber daya manusia yang sanggup menguasai teknologi dengan cepat, adaptif, responsif, terhadap perubahan-perubahan teknologi dan memiliki sikap melayani serta berintegritas tinggi. Di Indonesia saat ini, sumber daya manusia yang aktif didominasi oleh generasi milenial. Hal ini didasari oleh data Badan Pusat Statistik

pada tiga tahun terakhir. Berdasarkan tabel Badan Pusat Statistik (2019) mengenai keadaan angkatan kerja di Indonesia maka diperoleh data bahwa, dari sekitar 51.654.993 karyawan di Indonesia terdapat 31.112.933 karyawan yang berusia 20-39 tahun. Jadi ada sekitar 60,2% karyawan di Indonesia berusia di bawah 40 tahun. Dan pada tabel Badan Pusat Statistik (2020) diperoleh data bahwa, dari sekitar 46.721.161 karyawan di Indonesia terdapat 27.949.485 karyawan yang berusia 20-39 tahun. Jadi ada sekitar 59,8% karyawan di Indonesia berusia di bawah 40 tahun. Sedangkan pada tabel Badan Pusat Statistik (2021) diperoleh data bahwa, dari sekitar 48.520.667 karyawan di Indonesia terdapat 28.932.096 karyawan yang berusia 20-39 tahun. Jadi sekitar 59,6% jumlah karyawan di Indonesia berusia di bawah 40 tahun. Generasi milenial lahir pada saat teknologi telah maju yaitu sekitar tahun 1980 hingga tahun 2000 sehingga mayoritas mereka sangat mahir dalam teknologi. Oleh karena itu diharapkan angkatan kerja generasi milenial dapat lebih kompetitif, produktif, inovatif dan kreatif dari generasi sebelumnya untuk menghadapi revolusi industri 4.0.

Menurut Madiistriyatno dan Hadiwijaya (2020), untuk konsep generasi milenial di Indonesia adalah penduduk Indonesia yang lahir antara tahun 1980-2000, jika terhitung usia saat ini dimulai dari 21-41 tahun. Kondisi inilah yang membuat generasi milenial berada di usia paling produktif untuk memberikan kontribusi terbaik bagi perekonomian (Budiati, Susianto, Adi, Ayuni, Reagan, Larasaty, Setiyawati, Pratiwi & Saputri, 2018). Selain itu karena generasi milenial memiliki sifat ambisius, kreatif, inovatif dan berorientasi pada tujuan dengan kepercayaan dan rasa harga diri yang tinggi, serta tanggap teknologi (Naim & Lenka, 2018). Ini dapat menjadi keunggulan dari generasi milenial dalam menghasilkan ide-ide kreatif dan inovatif yang berguna bagi kemajuan perusahaan (Archianti, 2017). Untuk menghasilkan dan menerapkan ide-ide yang inovatif diperlukan adanya *innovative work behavior* atau dalam Bahasa Indonesia berarti perilaku kerja inovatif. Ketika organisasi berusaha untuk menjadi lebih inovatif, maka perilaku karyawan mereka juga harus berubah. *Innovative work behavior* pada karyawan merupakan faktor yang sangat menentukan keunggulan kompetitif dari suatu organisasi. Efektivitas yang ditimbulkan oleh *innovative work behavior* karyawan dapat membantu perusahaan untuk bisa bersaing dalam kompetisi di pasar yang mengalami perubahan secara dinamis saat ini. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mengidentifikasi dan meningkatkan faktor-faktor yang mengatur *innovative work behavior*.

Menurut De Jong dan Den Hartog (2010), salah satu cara yang terbaik untuk dapat menjadi organisasi inovatif adalah dengan memanfaatkan kemampuan inovasi karyawan yang memastikan efektivitas jangka panjang dan berkelanjutan. Dengan menggunakan *innovative work behavior* karyawan dapat berkontribusi lebih baik untuk kesuksesan organisasi dengan menghasilkan, mempromosikan, dan menerapkan ide-ide baru dan berguna untuk meningkatkan prosedur kerja, produk dan layanan. Oleh karenanya, individu dituntut untuk memunculkan *innovative work behavior*, guna menciptakan inovasi-inovasi yang berguna bagi perusahaan (Putri, 2020). *Innovative work behavior* dapat dikatakan sebagai seperangkat perilaku individu yang dibutuhkan dalam proses pemunculan ide baru untuk mengeksplorasi, menghasilkan, memperkenalkan dan menerapkan ide-ide mengenai metode, proses, produk maupun jasa dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja pribadi maupun organisasi.

Menurut De Jong dan Den Hartog (2010) *innovative work behavior* berkaitan dengan generalisasi ide, mengimplementasikan ide, dan dukungan yang diberikan dalam mengimplementasikan ide tersebut. Perilaku kerja yang inovatif melibatkan penggalan

terhadap berbagai kesempatan, pengembangan ide-ide baru, tindakan mengimplementasikan perubahan, dan menerapkan pengetahuan baru atau proses (Munir & Beh, 2016). *Innovative work behavior* karyawan berkaitan dengan peran seorang pemimpin di dalam suatu organisasi atau perusahaan. Untuk bisa mewujudkan perilaku kerja yang inovatif pada karyawan, tentu dibutuhkan bantuan dari sosok pemimpin, khususnya pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*). *Transformational leadership* atau dalam Bahasa Indonesia berarti kepemimpinan transformasional dipercaya sebagai salah satu faktor pendorong utama bagi karyawan untuk bisa berinovasi. Hal ini disebabkan karena pada umumnya pemimpin-pemimpin dengan gaya kepemimpinan seperti ini memiliki pemikiran yang terbuka (*open-minded*) dan selalu berorientasi pada perencanaan masa depan, sehingga karyawan pasti didorong untuk lebih inovatif dalam bekerja (Setiawan, Suryani, Tirsia & Eliyana, 2020).

Innovative work behavior dapat dimulai oleh seorang pemimpin transformasional, dimana pemimpin transformasional memiliki persepsi yang baru tentang masa depan dan mendorong karyawan untuk mencapai masa depan baru. Oleh karena itu, perusahaan perlu memiliki pemimpin transformasional agar bisa menjadi motivasi bagi para karyawan untuk bekerja lebih dari ekspektasi. Keberlangsungan sebuah organisasi bertumpu pada bagaimana pemimpin mendorong adanya perilaku kreatif dan inovatif dari para anggotanya. Pemimpin transformasional dapat mempengaruhi pikiran, perasaan dan perilaku orang lain, baik dalam bentuk individu maupun kelompok. Dengan memiliki kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu dapat membuat bawahan akan merasa percaya, dihargai, loyal, dan hormat kepada pimpinannya dan pada akhirnya akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan. Menurut Cho dan Dansereau (2010, dalam Setyowati & Etikariena, 2019) pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional dapat mengarahkan anggotanya untuk menemukan ketertarikan dalam dirinya sendiri dan mendorong anggotanya untuk mencapai tingkat kedewasaan dan kondisi ideal dalam hal pencapaian. Dan hal tersebut memberikan dampak terhadap cara kerja karyawan ke arah yang inovatif.

Pandangan ini muncul karena adanya hasil dari penelitian-penelitian terdahulu yang menunjukkan ciri khas *transformational leadership*, yaitu *inspirational motivation*, *individualized consideration*, *idealized influence*, dan *intellectual stimulation* (Afsar & Badir, 2014) Menurut penelitian yang dilakukan oleh Afsar dan Badir (2014) menunjukkan adanya hubungan positif antara *transformational leadership* dengan *innovative work behavior*. Hal tersebut menandakan bahwa semakin tinggi tingkat *transformational leadership*, maka tingkat *innovative work behavior* akan semakin tinggi. Sebaliknya, apabila tingkat *transformational leadership* rendah, maka tingkat *innovative work behavior* akan semakin rendah. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Octavia dan Ratnaningsih (2017) menunjukkan adanya hubungan positif signifikan antara *transformational leadership* dengan perilaku inovatif karyawan non proses (*supporting*) PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk Plant Palimanan. Semakin positif *transformational leadership* atasan, maka semakin tinggi tingkat perilaku inovatif karyawan non proses (*supporting*) PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk Plant Palimanan.

Nilai koefisien determinasi dalam penelitian ini adalah sebesar 0,051, artinya *transformational leadership* memberikan sumbangan efektif sebesar 5% pada perilaku inovatif, sedangkan sisanya 95% ditentukan oleh faktor-faktor lain yang tidak diungkap dalam penelitian ini. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Khan, Aslam dan Riaz (2012), yang menunjukan bahwa *transformational leadership* berhubungan secara signifikan

dengan *innovative work behavior* dalam organisasi. Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa di era digital 4.0 atau revolusi industri 4.0 membutuhkan sumber daya manusia yang dapat beradaptasi dan menguasai teknologi. Generasi milenial dapat dikatakan sebagai sumber daya manusia yang tanggap akan teknologi dan memiliki kemampuan menciptakan ide-ide inovatif yang dihasilkan oleh *innovative work behavior*, hal ini yang dapat menjadi salah satu keunggulan dari suatu organisasi untuk dapat berkompetisi di era digital 4.0. Untuk dapat memunculkan *innovative work behavior* pada karyawan, salah satunya didorong dengan gaya kepemimpinan seorang atasan sebagai pemimpin. *Transformational leadership* dipercaya menjadi salah satu faktor pendorong utama bagi karyawan untuk bisa berinovasi. Seorang atasan dapat menciptakan kondisi yang mendorong karyawan untuk melakukan perilaku kerja yang inovatif. Seperti menginspirasi atau mengarahkan karyawannya untuk dapat bekerja lebih inovatif demi tercapainya tujuan.

METODE PENELITIAN

Teknik pengumpulan data yang dipakai untuk mengetahui hubungan *transformational leadership* dengan *innovative work behavior* adalah angket atau kuesioner. Sugiyono (2013) mendefinisikan kuesioner sebagai teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk menjawab. Menurut Azwar (2015) kuesioner menjadi suatu bentuk instrumen pengumpulan data yang sangat fleksibel dan relatif mudah digunakan. Data yang diperoleh merupakan data yang nantinya dikategorikan sebagai data faktual. Kuesioner pada penelitian ini berisi data identitas responden, skala *transformational leadership* dan skala *innovative work behavior*. Dari data yang penulis peroleh pada penelitian ini akan dilakukan pengujian hipotesis menggunakan analisis korelasi *product moment pearson* untuk melihat adanya hubungan antara variabel bebas dan terikat dalam penelitian ini. Pengujian yang dilakukan ini akan dilakukan dengan bantuan program IBM SPSS Statistics versi 25. Menurut Azwar (2017) populasi penelitian didefinisikan sebagai kelompok subjek yang hendak dikenai generalisasi hasil penelitian yang harus memiliki beberapa ciri atau karakteristik bersama yang membedakannya dari kelompok subjek lainnya. Dengan kata lain menurut Sugiyono (2013) populasi dapat diartikan sebagai wilayah generalisasi yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan milenial. Menurut Azwar (2017) sampel adalah sebagian dari subjek populasi, dengan kata lain sampel adalah bagian dari populasi yang mewakili karakteristik populasi secara lengkap atau tidak, dimana representasi yang baik bagi populasi sangat tergantung dari sejauh mana ciri-ciri dan karakteristik sampel itu sama dengan karakteristik populasinya. Adapun sampel yang digunakan dalam penelitian ini memiliki karakteristik: berjenis kelamin laki-laki dan perempuan, rentang usia 21–41 tahun (*millennials*), aktif bekerja, telah bekerja minimal 1 tahun di tempat kerja yang sekarang. Teknik sampling dalam penelitian ini adalah purposive sampling. Menurut Jupp (2006), purposive sampling merupakan suatu bentuk pengambilan sampel non-probabilitas di mana keputusan mengenai individu yang akan dimasukkan dalam sampel diambil oleh peneliti, berdasarkan berbagai kriteria yang mungkin mencakup pengetahuan khusus tentang masalah penelitian, atau kapasitas dan kemauan untuk berpartisipasi dalam penelitian. Dengan kata lain, menurut Sugiyono (2013) purposive sampling dapat diartikan sebagai teknik penentuan sampling yang

digunakan jika peneliti mempunyai pertimbangan-pertimbangan tertentu di dalam pengambilan sampelnya atau penentuan sampel untuk tujuan tertentu. Yang menjadi alasan penggunaan purposive sampling, karena tidak semua sampel memiliki kesempatan yang sama sehingga pengambilan anggota populasi dilakukan dengan beberapa pertimbangan tertentu dimana subjek dalam purposive sampling didasarkan pada ciri-ciri tertentu yang berkaitan dengan ciri-ciri populasi sebelumnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Hipotesis

Untuk menguji hubungan antar variabel *transformational leadership* dengan *innovative work behavior* pada karyawan milenial dilakukan dengan teknik *correlation bivariate one tailed* dan uji hubungan *product moment pearson* diperoleh hasil dengan nilai koefisien sebesar 0,600. Maka hubungan antara kedua variabel tersebut positif, dengan nilai signifikansi 0,000 ($p < 0,01$). Berdasarkan pengujian hipotesis yang diperoleh, dapat dikatakan bahwa hipotesis dalam penelitian ini diterima, yaitu terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara *transformational leadership* dengan *innovative work behavior*. Artinya, semakin tinggi *transformational leadership* maka semakin tinggi pula *innovative work behavior*. Begitupun sebaliknya, semakin rendah *transformational leadership* maka semakin rendah *innovative work behavior*. Hasil uji hipotesis dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1. Hasil Uji Hipotesis

Skala	r	Sig.	Keterangan
<i>Innovative work behavior</i> <i>Transformational leadership</i>	0,600	0,000	Ada hubungan positif

Sumber: Data primer diolah (2023)

Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah terdapat hubungan antara *transformational leadership* dengan *innovative work behavior* pada karyawan milenial. Berdasarkan hasil uji hipotesis yang dilakukan menggunakan teknik analisis korelasi *Pearson product Moment*, didapatkan hasil bahwa terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara *transformational leadership* dengan *innovative work behavior* pada karyawan milenial. Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien korelasi (r) kedua variabel sebesar 0,600 dengan taraf signifikansi sebesar 0,000 ($p < 0,01$). Nilai positif pada koefisien korelasi menunjukkan bahwa semakin tinggi *transformational leadership* maka semakin tinggi *innovative work behavior* yang dimiliki oleh karyawan milenial, sebaliknya semakin rendah *transformational leadership* maka semakin rendah *innovative work behavior* yang dimiliki oleh karyawan milenial. Hal ini menunjukkan hipotesis yang diajukan peneliti diterima.

Hasil penelitian yang didapatkan sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Afsar, Badir dan Saeed (2014) yang menunjukkan adanya hubungan positif antara *transformational leadership* dengan *innovative work behavior*. Selain itu penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian Khan, Aslam dan Riaz (2012), yang menunjukkan bahwa *transformational leadership* berhubungan secara signifikan dengan *innovative work behavior* dalam organisasi. Ada nya hubungan *transformational leadership* dengan *innovative work behavior* pada karyawan milenial karena karyawan milenial cenderung memiliki kemampuan dalam menciptakan hal-hal inovatif dan untuk mendorong agar karyawan berinovasi dibutuhkan peran seorang pemimpin. Karyawan milenial memiliki pola pikir yang terbuka terhadap hal baru, berani mengambil kesempatan serta berani menghadapi

tantangan. Ini menyebabkan mereka untuk mencari kesempatan belajar baru, karyawan milenial lebih bersedia untuk melakukan upaya ekstra dalam membantu keberhasilan organisasi.

Milenial juga memiliki ego yang lebih dan membutuhkan pencapaian, sehingga rentan mengalami konflik tugas di antara rekan kerjanya dimana ini menjadi pemicu perilaku inovatif. Hal ini sejalan dengan Yulianti dan Arifien (2019), yang menyatakan bahwa karyawan milenial dapat menampilkan pikiran dan perilaku inovatif serta memiliki keberanian untuk berpikir *out of the box*. Dan penjelasan diatas diperkuat oleh Utomo dan Nainggolan (2020) dimana seorang pemimpin transformasional memiliki kemungkinan untuk disukai oleh karyawan milenial dengan cara mereka menantang pengikut dengan standar tinggi, mengkomunikasikan optimisme tentang pencapaian tujuan masa depan, dan mengumpulkan gagasan-gagasan pengikut. Pendekatan ini cocok dengan karakteristik milenial, yaitu optimisme dan kepercayaan diri yang tinggi. Dengan memberikan pertimbangan individual kepada pengikut, pemimpin transformasional lebih cenderung dihormati oleh milenial karena mereka lebih suka pendekatan kepemimpinan seperti mentor, yang memberikan komunikasi individual dan perhatian khusus.

Li dan Zheng (2014), menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi *innovative work behavior* dalam organisasi. Kepemimpinan dapat meningkatkan perilaku inovatif karyawan melalui dorongan langsung atau menetapkan tujuan inovasi bagi karyawan, dan juga dapat dengan cepat menangkap informasi emosional bawahan, melakukan evaluasi dan pujian, untuk menunjukkan dukungan dan kekaguman mereka terhadap inovasi karyawan. Reuvers, dkk. (2008) mencatat pemimpin transformasional mampu membujuk pengikutnya melalui stimulasi intelektual, untuk mengevaluasi kembali potensi masalah dan lingkungan kerja mereka sehingga ide-ide inovatif dapat berkembang. Dengan menggunakan motivasi inspirasional, seorang pemimpin transformasional mampu mendorong keyakinan pengikutnya akan kemampuan mereka untuk tampil, saat karyawan sadar dan yakin akan kemampuan mereka untuk sukses, mereka cenderung menunjukkan perilaku kerja yang inovatif. Pemimpin transformasional juga menyoroti kualitas dari pengikutnya, sehingga menekankan keragaman bakat, ini menarik timbulnya perilaku kerja yang inovatif. Berdasarkan hasil perhitungan mean empiric pada penelitian ini, diketahui *transformational leadership* berada pada kategori tinggi dengan nilai mean empiric 79,96. Hal tersebut menunjukkan bahwa *transformational leadership* seorang pemimpin tergolong tinggi. Selain itu untuk *innovative work behavior* berada pada kategori tinggi dengan nilai mean empiric 33,56. Hal tersebut menunjukkan bahwa *innovative work behavior* karyawan tergolong tinggi.

Didukung oleh penelitian Khasanah dan Himam (2018), dimana semakin tinggi karyawan merasakan peran *transformational leadership* pada seorang pemimpin, maka tingkat *innovative work behavior* yang dilakukan akan semakin tinggi. Sebaliknya, apabila semakin rendah karyawan merasakan peran *transformational leadership* pada seorang pemimpin, maka tingkat *innovative work behavior* yang dilakukan juga akan semakin rendah. Diperkuat oleh Bush (2012) *transformational leadership* mampu mendorong inovasi dan kreativitas di tempat kerja. Melalui aspek pengaruh ideal, pemimpin membuat bawahannya kagum dan hormat. Pemimpin juga loyal kepada karyawan dan menekankan pentingnya mencapai tujuan bersama. Melalui aspek pertimbangan individual, pemimpin membangun hubungan personal dengan bawahannya dan

memahami bahwa kebutuhan, keterampilan dan aspirasi mereka berbeda-beda. Selanjutnya, melalui aspek motivasi inspirasional, pemimpin mengartikulasikan visi dengan cara yang menarik dan jelas serta menunjukkan bagaimana cara untuk mencapai tujuan perusahaan. Terakhir, aspek stimulasi intelektual merangsang bawahan untuk berpikir mengenai cara baru untuk menangani masalah lama. Hasil dari keempat aspek ini adalah karyawan yang sadar betul tujuan perusahaan, merasa dibutuhkan oleh pemimpin, fokus terhadap tujuan perusahaan hingga akhirnya mampu berinovasi. Hasil perhitungan empirik berdasarkan jenis kelamin, dapat diketahui bahwa nilai mean empirik *innovative work behavior* sampel berjenis kelamin laki-laki sebesar 34,25, sedangkan mean empirik *innovative work behavior* pada sampel berjenis kelamin perempuan sebesar 33,06 yang menandakan bahwa baik sampel laki-laki dan perempuan termasuk dalam kategori tinggi.

Kemudian nilai mean empirik *transformational leadership* pada sampel berjenis kelamin laki-laki sebesar 82,28, sedangkan mean empirik *transformational leadership* pada sampel berjenis kelamin perempuan sebesar 78,27 yang menandakan bahwa baik sampel laki-laki dan perempuan termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa *innovative work behavior* terjadi tidak berdasarkan jenis kelamin. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Etikariena (2018) dimana jenis kelamin tidak memiliki perbedaan yang signifikan untuk dapat menampilkan *innovative work behavior*. Pada konteks untuk menampilkan *innovative work behavior* di tempat kerja, baik karyawan laki-laki atau karyawan perempuan dapat menampilkan kemungkinan yang sama. Kemudian hal ini sejalan juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Silaya (2016) dimana jenis kelamin tidak memiliki perbedaan yang signifikan untuk dapat menghasilkan persepsi *transformational leadership* pada karyawan. Sehingga baik karyawan laki-laki ataupun perempuan tidak mempengaruhi persepsi mereka terhadap atasan. Berdasarkan hasil penelitian dapat dilihat bahwa responden berdasarkan umur masuk ke dalam beberapa kategori yaitu kategori sedang, dan tinggi. Untuk *innovative work behavior* responden dengan umur ≤ 30 termasuk ke dalam kategori tinggi. Sedangkan responden dengan umur > 30 termasuk ke dalam kategori sedang. Dapat dilihat dari hasil penelitian bahwa usia diatas 30 tahun memiliki nilai *innovative work behavior* yang lebih rendah dari usia dibawah 30 tahun.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian Ostergaard, Timmermans, dan Kristinsson (2011) yang menemukan bahwa kelompok usia memiliki hubungan negatif dengan perilaku inovatif dimana semakin tinggi usia semakin menurun perilaku inovatif. Hal ini diperkuat dengan pernyataan Etikariena (2018) yang menyatakan pada usia sekitar 25 tahun, individu mulai menstabilkan posisi pekerjaannya sehingga memungkinkannya untuk mengekspresikan diri. Selain itu, pada usia ini individu juga mulai menunjukkan sikap kerja yang positif, kebiasaan yang produktif dan membangun relasi yang lebih baik dengan rekan kerja dan orang-orang yang terkait dengan pekerjaannya. Namun setelah melalui tahapan tersebut, maka perlahan karyawan juga mulai merasa sudah saatnya menyerahkan inisiatif perubahan pada yang lebih muda sehingga *innovative work behavior* ini kadang justru menurun. Dan dari hasil penelitian didapatkan bahwa Untuk *transformational leadership* responden dengan umur ≤ 30 dan umur > 30 termasuk ke dalam kategori tinggi. Dimana responden dengan umur ≤ 30 memiliki nilai lebih tinggi yaitu 79,98. Namun jika dilihat dari nilai nya tidak memiliki perbedaan yang signifikan dimana usia diatas 30 tahun memiliki nilai 79.83 dan untuk usia dibawah 30 tahun memiliki nilai 79.98.

Hal ini sejalan dengan penelitian Perkasa (2012) yang menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan antara persepsi karyawan terhadap pemimpin dengan karyawan tua dan karyawan muda. Menurut Toha (dalam Arifin, Fuady dan Kuswarno, 2017) salah satu faktor yang mempengaruhi persepsi adalah kebutuhan dan keinginan. Jika kebutuhan dan keinginan tersebut terpenuhi maka persepsi yang dihasilkan pun baik. Hal ini didukung oleh Marginingsih (2016) dimana karyawan dibawah 30 tahun mempunyai persepsi paling tinggi pada dimensi pengaruh ideal, sedangkan karyawan usia diatas 30 tahun mempunyai persepsi paling tinggi pada dimensi inspirasi yang memotivasi. Hasil perhitungan mean empirik berdasarkan berdasarkan lama bekerja masuk ke dalam beberapa kategori yaitu kategori sedang, dan tinggi. Untuk *innovative work behavior* responden dengan lama bekerja 1-5 tahun dan > 10 tahun termasuk ke dalam kategori tinggi, sedangkan responden dengan lama bekerja 6-10 tahun termasuk ke dalam kategori sedang. Selanjutnya untuk *transformational leadership* responden dengan lama bekerja 1-5 tahun, 6-10 tahun dan > 10 termasuk ke dalam kategori tinggi, dimana responden dengan lama bekerja 1-5 tahun memiliki nilai paling tinggi yaitu 81.04.

Dapat dilihat dari hasil penelitian bahwa pekerja dengan lama bekerja 1-5 tahun memiliki nilai *innovative work behavior* yang lebih tinggi dari pekerja dengan lama bekerja lebih dari 5 tahun. Penelitian ini sejalan dengan teori menurut Li dan Zheng (2014), pengalaman kerja yang relevan akan mempengaruhi perilaku inovatif karyawan. Karyawan yang terbiasa dengan tugas akan mudah menemukan tips kerja, mengatasi rasa takut gagal akan inovasi, dan lebih percaya diri saat berinovasi. Namun Pada tingkat rutinitas dan pengulangan yang tinggi, karyawan yang sering bekerja dalam aturan akan membentuk pemikiran yang kokoh dan niat inovasi mereka sangat rendah dan sangat sulit untuk mempromosikan perilaku inovatif. Diperkuat dengan pendapat Hülshager, Anderson, dan Salgado (2009), dengan meningkatnya masa kerja, menunjukkan tingkat komunikasi yang lebih rendah dengan bagian luar kelompok atau organisasi. Kontak eksternal, bagaimanapun, sangat penting untuk inovasi, karena mereka menyediakan tim dengan informasi baru dan dorongan yang menginspirasi. Kemudian, dengan masa kerja yang lama mengembangkan pola kerja rutin dan struktur yang stabil yang tidak ingin mereka ubah karena memberi mereka rasa aman. Namun meningkatnya masa kerja juga dapat berkontribusi pada kekompakan tim dan dengan demikian pada inovasi.

Kemudian untuk *transformational leadership* dapat dilihat dari hasil penelitian bahwa responden dengan lama bekerja 1-5 tahun, 6-10 tahun dan > 10 termasuk ke dalam kategori tinggi, dimana responden dengan lama bekerja 1-5 tahun memiliki nilai paling tinggi yaitu 81.04. Menurut Wiyono dan Haryadi (2014) pemimpin akan lebih sering memberikan pengarahan kepada karyawan baru. Hal ini dikarenakan karyawan baru membutuhkan lebih banyak bimbingan dari seorang pemimpin. Seperti pendapat Soeyitno (2013) yang menyatakan bahwa masa kerja sangat mempengaruhi penguasaan dalam bekerja, dimana karyawan dengan masa kerja yang lebih lama mempunyai pengalaman, kepercayaan diri dan penguasaan *job description* yang lebih baik. Serta kemampuan, pengetahuan, tanggung jawab dalam bertindak, berpikir, menghadapi persoalan serta pengambilan keputusan juga lebih matang. Hal ini disebabkan karyawan dengan masa kerja lebih lama cenderung lebih memahami struktur *reward* dan *punishment* yang berlaku di perusahaan, sehingga mereka memiliki perilaku yang lebih efektif daripada karyawan baru.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menguji seberapa besar hubungan *transformational leadership* dengan *innovative work behavior* pada karyawan milenial. Menggunakan uji statistik parametrik dengan metode korelasi *bivariate* menggunakan *product moment pearson* diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian ini diterima yaitu terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara *transformational leadership* dengan *innovative work behavior* pada karyawan milenial. Dimana semakin tinggi *transformational leadership* maka semakin tinggi pula *innovative work behavior* karyawan milenial tersebut. Begitu pun sebaliknya semakin rendah *transformational leadership* maka semakin rendah pula *innovative work behavior* karyawan milenial tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang sudah dijabarkan, maka saran yang dapat diberikan sebagai berikut:

1. Bagi karyawan diharapkan untuk terus mengimplementasikan, mempertahankan dan mengembangkan perilaku kerja yang inovatif untuk mencapai target-target yang baru, mewujudkan tujuan perusahaan dan mencapai visi misi yang sedang di tuju. Hal yang harus dilakukan adalah tetap semangat dalam menjalankan tugas dan terus berusaha mengembangkan skill agar menghasilkan kreatifitas.
2. Bagi perusahaan diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan pemahaman mengenai *transformational leadership* agar perusahaan memiliki pemimpin yang dapat membangun keterikatan emosional antara atasan dengan bawahan demi tercapainya tujuan perusahaan. Perusahaan juga diharapkan untuk memberikan sarana kegiatan yang bersifat pengembangan dan pelatihan untuk karyawan dalam meningkatkan kemampuannya.
3. Bagi peneliti selanjutnya dalam penelitian ini, peneliti hanya meneliti karyawan milenial secara general, diharapkan bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian ini dengan melakukan penelitian terhadap karyawan milenial secara lebih spesifik. Dikarenakan Startup merupakan perusahaan dengan bisnis model yang terfokus pada inovasi, maka diharapkan peneliti selanjutnya untuk dapat melakukan penelitian terhadap bagaimana *innovative work behavior* pada karyawan perusahaan startup.

DAFTAR PUSTAKA

- Afsar, B., Badir, Y. F., & bin Saeed, B. (2014). *Transformational leadership and innovative work behavior. Industrial Management & Data Systems*, 114(8), 1270-1300.
- Archianti, P. (2017). Memprediksi kreativitas generasi millennial di tempat kerja. *Jurnal Ilmiah Penelitian Psikologi*, 3(2), 61-68.
- Arifin, H. S., Fuady, I., & Kuswarno, E. (2017). Analisis faktor yang mempengaruhi persepsi Mahasiswa Untirta terhadap keberadaan Perda Syariah di Kota Serang. *Jurnal Penelitian Komonikasi Dan Opini Publik* 21 (1), 88-101.
- Avoli, B. J., Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990s: The four I's of *transformational leadership*. *Journal of European Industrial Training*, 15(4), 9-16.
- Azwar, S. (2019). *Reliabilitas dan validitas (edisi empat)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership (second edition)*. London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

- Budiati, I., dkk. (2018). *Profil generasi millennial Indonesia*. Jakarta: Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak
- Danial, M. (2018). *Transformational leadership* pondok pesantren dalam mengembangkan Pendidikan umum di pondok pesantren As'ad Olak Kemang Kota Jambi. *Tesis*. Universitas Islam Negeri Sulthan Thaha Saifuddin Jambi.
- Dwiastuti, D. A., & Etikariena, A. (2020). Hubungan antara sikap kompetitif berlebihan dan *innovative work behavior*. *Jurnal Diversita*, 6(1): 28-39
- Etikariena, A. (2018). Perbedaan *innovative work behavior* berdasarkan karakteristik individu karyawan. *Jurnal Psikologi*, 17(2), 107-118
- Etikariena, A. (2020). Peran gaya kepemimpinan pada *innovative work behavior* karyawan pada organisasi berbasis teknologi digital. *Jurnal Ecopsy*, 7(1), 48-63.
- Hasbi., Asfar, M. I. A., Asfar, A. M. I. T., Gunawan., Marlina., & Asgar, A. (2021). *Perpustakaan skill online*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Jankelova, N., Joniakova, Z., & Misun, J. (2021). *Innovative work behavior* : A key factor in business performance? The role of team cognitive diversity and teamwork climate in this relationship. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(185), 1-16.
- Kessel, M., Hannemann-Weber, H., & Kratzer, J. (2012). *Innovative work behavior* in healthcare: The benefit of operational guidelines in the treatment of rare diseases. *Health Policy*, 105, 146-153.
- Khan, M. J., Aslam, N., & Riaz, M. N. (2012). Leadership styles as predictors of *innovative work behavior*. *Pakistan Journal of Social and Clinical Psychology*, 9(2), 17-22.
- Khasanah, I. F. N., & Himam, F. (2018). *Transformational leadership*, kepribadian proaktif dan desain kerja sebagai prediktor *innovative work behavior*. *Gadjah mada journal of psychology*, 4(2), 143-157.
- Kleysen, R. F., & Street, C. T. (2001). Toward a Multi-Dimensional Measure of Individual Innovative Behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 284-296.
- Lambriex-Schmitz, P., Van der Klink, M. R., Beusaert, S., Bijker, M., & Segers, M. (2020). Towards successful innovations in education: Development and validation of a multi-dimensional innovative work behaviour instrument. *Vocations and Learning*, 13, 313-340.
- Li, X., & Zheng, Y. (2014). The influential factors of employees' innovative behavior and the management advices. *Journal of Service Science and Management*, 7(6), 446-450
- Madiistriyatno, H & Hadiwijaya, D. (2020). *Generasi Millennial: Tantangan membangun komitmen kerja/bisnis dan adversity quotient (AQ)*. Tangerang: Indigo Media.
- Naim, M. F., & Lenka, U. (2018). Development and retention of generation Y employees: A conceptual framework. *Employee Relations*, 40 (2), 433-455.
- Niesen, W., Van Hootegem, A., & Elst, T. V. (2018). Job insecurity and innovative work behaviour: A psychological contract perspective. *Psychologica Belgica*, 57(4), 174-189.
- Ningrum, W. R., & Abdullah, S. M. (2021). Tinjauan literatur: Perilaku inovatif pada guru. *Prosiding Seminar Nasional*, 201-214.
- Patandean, E. H. B. (2021). *Pengaruh era revolusi industri 4.0 terhadap kompetensi dan kinerja sumber daya manusia*. Tesis. Makassar: Universitas Hasanuddin.
- Setiawan, R., Suryani, T., Tirsa, G., & Eliyana, A. (2020). Boosting *innovative work behavior* on local branded fashion: The evidence from Indonesia. *Utopia y Praxis*, 25(2), 66-74.

- Setyowati & Etikariena, A. (2019). Peran daya pemecahan masalah dalam hubungan *transformational leadership* dengan *innovative work behavior*. *Jurnal Diversita*, 5(2), 115-125.
- Soeyitno, A. H. 2013. Hubungan antara persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan partisipatif atasan dengan kinerja karyawan di RS Muji Rahayu Surabaya. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 2(2), 111-117.
- Sudaryono. (2021). *Statistik II: Statistik inferensial untuk penelitian*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta CV.
- Tama, I. P., & Hardiningtyas, D. (2017). *Psikologi industri: Dalam perspektif sistem industri*. Malang: UB Press.
- Top, C., Abdullah, B. M. S., & Faraj A, H. M. (2020). *Transformational leadership* impact on employees performance. *Eurasian Journal of Management & Social Sciences*, 1(1), 49-59.
- Utomo, A. S., & Nainggolan, A. P. N. (2020). Dampak gaya *transformational leadership* terhadap kepuasan kerja pada ASN milenial di Kementerian Perdagangan. *Cendekian Niaga Journal of Trade Development and Studies*, 4(1), 8-16.
- Walgito, B. (2010). *Pengantar Psikologi Umum*. Yogyakarta: Andi.
- Wiyono, Y., & Haryadi, B. (2014). Peran pemimpin, rekan kerja, dan keluarga dalam memotivasi karyawan di PT Mulya Adhi Paramita Surabaya. *AGORA*, 1-11.
- Yulianti, P., & Arifien, F. P. (2019). Innovative behavior on millennials : Antecedent proactive personality and task conflict with moderating job autonomy. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, Vol. 12 No. 2 September 2019: 177-190 <http://dx.doi.org/10.25105/jmpj.v12i2.4358>