

Kepemimpinan Transformasional dan Perilaku Kerja Inovatif pada Karyawan Generasi Z

Virma Chika Anggraini¹

Timotius Hernawa²

¹Fakultas Psikologi Universitas Sanata Dharma

<https://doi.org/10.24071/suksma.v7i1.768>

Naskah Masuk 20 April 2026 Naskah Diterima 29 Mei 2026 Naskah Dipublikasikan 31 Mei 2026

Abstract. The purpose of this study was to analyze the relationship between transformational leadership and innovative work behavior in generation z employees, born between 1997 and 2012. The hypothesis proposed is that there is a positive relationship between transformational leadership and innovative work behavior in generation z employees. The participants in this study were 462 generation z employees. This research used a quantitative approach with distributing scale through Google Form, including the Transformational Leadership Scale ($\alpha = 0.955$) developed by the researcher and an adaptation version of Janssen's Innovative Work Behavior Scale ($\alpha = 0.870$). The data in this study were analyzed using Spearman's Rho nonparametric test due to the non-normal distribution of the data. The analysis result indicates a positive significant between transformational leadership and the innovative work behavior in generation Z employees ($r_s = 0.184$; $p < .001$).

Keywords: transformational leadership, innovative work behavior, generation Z employees

Pendahuluan

Generasi Z adalah generasi yang lahir antara tahun 1997 sampai 2012 (Badan Pusat Statistik, 2020). Hasil survei menunjukkan bahwa per Agustus 2024 terdapat 22,7 juta generasi Z yang berusia 15-24 tahun, di mana 19 juta diantaranya sudah menjadi pekerja (Badan Pusat Statistik, 2025). Angka ini meningkat dibandingkan data bulan Februari yang menunjukkan sebanyak 18,4 juta generasi Z

Korespondensi Penulis:

(Timotius Hernawa, Fakultas Psikologi Universitas Sanata Dharma, Yogyakarta)

Email: tiuspsi@gmail.com

berusia 15-24 sudah menjadi pekerja. Peningkatan ini menunjukkan bahwa seiring berjalannya waktu, akan semakin banyak lagi generasi Z yang menjadi pekerja.

Generasi Z tumbuh dalam perkembangan teknologi dan digital yang pesat sehingga memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan generasi yang lainnya. Generasi ini cenderung menyukai fleksibilitas, komunikasi terbuka, umpan balik yang cepat, serta lingkungan kerja yang suportif dan kolaboratif (Gabrielova & Buchko, 2021). Di sisi lain, generasi Z juga dikenal memiliki tingkat mobilitas kerja yang tinggi dan ekspektasi besar terhadap makna kerja maupun hubungan interpersonal dengan atasan. Karakteristik tersebut menyebabkan organisasi perlu memahami pendekatan kepemimpinan yang sesuai untuk mendorong kontribusi positif generasi Z di tempat kerja, termasuk perilaku kerja inovatif.

Peneliti melakukan eksplorasi awal untuk menangkap fenomena dengan survei daring terbuka terhadap 32 karyawan generasi Z. Hasil eksplorasi menunjukkan bahwa 10 dari 32 karyawan mengaku dituntut untuk berinovasi dalam pekerjaannya. Namun, lima karyawan merasa kesulitan dalam berinovasi, dan empat mengaku belum dapat menunjukkan perilaku inovatif dalam bekerja. Hasil ini menunjukkan bahwa tidak semua otomatis menampilkan perilaku kreatif dan inovatif sebagaimana beberapa studi mengemukakan bahwa salah satu karakteristik dari generasi Z adalah kreatif dan inovatif (Merriman, 2015; Racołta-Paina & Irini, 2021).

Janssen (2000) mendefinisikan perilaku kerja inovatif sebagai perilaku kompleks yang meliputi tahapan penciptaan, pengenalan, dan penerapan ide baru yang sengaja dilakukan untuk meningkatkan kualitas kerja individu, kelompok maupun organisasi serta memberikan manfaat sosial-psikologis bagi individu dan kelompok. Perilaku kerja inovatif dimulai ketika ide-ide mulai diciptakan. Selanjutnya, ide baru ini diperkenalkan atau dipromosikan pada pihak lain. Pada akhirnya, ide baru ini akan dikembangkan dalam model yang dapat diimplementasikan secara nyata di lingkungan kerja.

Perilaku kerja inovatif dipengaruhi oleh beberapa faktor baik internal maupun eksternal. Faktor internal seperti *proactive personality* (Bai dkk., 2022; Li dkk., 2022; Mubarak dkk., 2021), *career adaptability* (Abukhait dkk., 2020), sedangkan faktor eksternal seperti *power distance* (Kim & Zhou, 2018), *supervisor feedback* (Bak, 2020), serta gaya kepemimpinan. Beberapa peneliti terdahulu telah menguji hubungan antara gaya kepemimpinan dengan perilaku kerja inovatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional berkorelasi positif dengan perilaku kerja inovatif sementara gaya kepemimpinan *laissez-faire* tidak berkorelasi (Khan dkk., 2020). Penelitian yang dilakukan Avolio dan Bass (2001) menunjukkan hasil bahwa kedua gaya kepemimpinan, yaitu transformasional dan transaksional, dapat meningkatkan produktivitas dan inovasi karyawan, meskipun gaya kepemimpinan transformasional lebih berdampak dibandingkan transaksional. Pemimpin yang transformasional lebih mampu memotivasi karyawan lain untuk berkomitmen dan berupaya lebih keras dalam usaha-usaha untuk kepentingan organisasi serta mampu membuat karyawan merasa dihargai, mengetahui makna dari pekerjaannya, dan menumbuhkan rasa kepemilikan. Selain itu, karakteristik pemimpin transformasional juga dinilai lebih sesuai dengan

karakteristik generasi Z karena generasi Z lebih menghargai hubungan interpersonal, dukungan dari atasan, dan keterlibatan aktif dalam bekerja (Gabriellova & Buchko, 2021).

Bass dan Riggio (2006) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memfasilitasi anggota dalam proses bertumbuh menjadi seorang pemimpin dengan cara menjadi panutan, mampu menyatukan visi-misi anggota dengan organisasi, menstimulasi pikiran anggota untuk mendorong mereka menemukan cara atau ide lain, serta menyediakan apa yang dibutuhkan oleh anggotanya. Terdapat empat aspek pada kepemimpinan transformasional, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualised consideration*. Dalam aspek *idealized influence*, pemimpin yang transformasional merupakan sosok yang menjadi panutan, mau mengambil risiko, konsisten dengan perbuatannya, serta memiliki standar etika dan moral yang tinggi. Dalam aspek *inspirational motivation*, pemimpin yang transformasional akan berusaha menyatukan visi-misi anggota dengan organisasi dengan mengkomunikasikan harapan perusahaan pada kinerja karyawan. Dalam aspek *intellectual stimulation*, pemimpin yang transformasional akan menstimulasi karyawan untuk memikirkan kemungkinan atau pendekatan lain dari yang sudah diterapkan di perusahaan. Dalam aspek *individualised consideration*, pemimpin yang transformasional akan menaruh perhatian khusus pada apa yang dibutuhkan oleh anggota untuk berkembang dan mencapai kesuksesan.

Hubungan kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif dapat dijelaskan melalui *social exchange theory*. Teori ini menjelaskan bahwa individu akan cenderung memberikan timbal balik positif ketika menerima perlakuan positif dari lingkungan sosialnya. Ketika karyawan mendapatkan perlakuan positif dari pemimpin berupa perhatian dan dukungan maka anggota akan membalas perlakuan itu dengan sikap dan perlakuan yang positif juga terhadap organisasi (Cropanzano & Mitchell, 2005). Perhatian dan dukungan dari pemimpin dalam penelitian ini dipersepsikan sebagai perlakuan positif. Generasi Z yang menghargai kualitas relasi dan lingkungan kerja yang suportif cenderung akan menunjukkan keterlibatan dan kontribusi positif, termasuk perilaku kerja inovatif (Gabriellova & Buchko, 2021)

Dalam tinjauan pustaka yang dilakukan oleh peneliti, ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki korelasi positif dengan beberapa variabel seperti kreativitas karyawan (Mittal & Dhar, 2015), perilaku berbagi pengetahuan (Bednall dkk., 2018; Le & Lei, 2018; Naeem dkk., 2021; Yadav dkk., 2019), komitmen organisasi (Eliyana dkk., 2019; Gillet & Vandenberghe, 2014; Keskes dkk., 2018), dan performansi organisasi (Chau dkk., 2022; Son dkk., 2020). Selain itu, beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkorelasi positif dengan perilaku kerja inovatif, baik pada karyawan perusahaan multinasional di China (Afsar dkk., 2014; Li dkk., 2019), karyawan perusahaan di Pakistan (Afsar & Umrani, 2019), maupun karyawan generasi Z (Gabriel dkk., 2022; Nguyen & Petchsawang, 2024).

Meskipun demikian, terdapat juga beberapa penelitian yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berkorelasi dengan perilaku kerja inovatif (Mahardika & Syarifah, 2021;

Wardhani & Gulo, 2017). Kedua penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hasil yang kontradiktif pada penelitian terkait kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif. Selain itu, keterbatasan penelitian yang menjadikan generasi Z sebagai konteks kajian juga menjadi masalah yang disorot oleh peneliti. Berdasarkan hasil pencarian pada Scopus melalui Publish or Perish, hanya ditemukan satu penelitian relevan yang terbit dalam rentang tahun 2016-2025. Selanjutnya, pencarian pada Google Scholar juga hanya menemukan dua artikel relevan yang terbit dalam rentang tahun yang sama. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian pada variabel ini dalam konteks generasi Z masih terbatas.

Meskipun hubungan antara kepemimpinan transaksional dan perilaku kerja inovatif telah dilakukan pada konteks karyawan, tetapi belum secara khusus berfokus pada generasi Z. Selain itu, hasil penelitian sebelumnya juga menunjukkan variasi kekuatan hubungan antara kedua variabel sehingga masih diperlukan pemahaman lebih lanjut terkait bagaimana kepemimpinan transformasional berkaitan dengan perilaku kerja inovatif pada generasi pekerja yang berbeda. Konteks ini menjadi penting karena generasi Z kini mulai mendominasi dunia kerja dan dikenal memiliki karakteristik yang berbeda dibanding generasi sebelumnya, seperti lebih menghargai hubungan interpersonal, komunikasi terbuka, dukungan dari atasan, serta lingkungan kerja yang suportif (Gabriellova & Buchko, 2021). Hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif dilihat melalui perspektif *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), yaitu bahwa perlakuan positif atasan seperti perhatian, dukungan dan relasi interpersonal ditanggapi secara positif oleh bawahan dan dibalas dengan perilaku kerja inovatif (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Kontradiksi dan keterbatasan hasil penelitian yang membahas tentang kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif pada karyawan generasi Z membuat topik dan konteks ini menjadi suatu permasalahan yang menarik untuk diteliti. Terlebih lagi, kini generasi Z sudah memasuki dunia kerja yang membuat semakin beragamnya generasi pekerja pada lingkup perusahaan sehingga penting untuk mencari tahu terkait kepemimpinan transformasional dan hubungannya dengan perilaku kerja inovatif karyawan generasi Z. Peneliti ingin menganalisis hubungan antara kedua variabel pada karyawan generasi Z dan merumuskan hipotesis yakni kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif terhadap perilaku kerja inovatif pada karyawan generasi Z.

Harapannya penelitian ini dapat memberikan kontribusi pada perkembangan pengetahuan, terutama dalam menjawab kontradiksi pada hasil-hasil penelitian yang membahas terkait kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif. Selain itu, diharapkan penelitian ini dapat menambah perspektif baru terkait konteks kajian, yaitu generasi Z, yang masih terbatas. Penelitian ini juga diharapkan dapat menggambarkan hubungan antara kedua variabel agar atasan serta karyawan generasi Z dapat mengevaluasi, serta merefleksikan gaya kepemimpinan dan perilaku kerja inovatif yang ditunjukkan di perusahaan.

Metode Penelitian

Jenis dan Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei korelasional. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang telah disusun dalam Google Form. terdapat dua skala dalam penelitian ini yaitu skala Kepemimpinan Transformasional dan skala Perilaku Kerja Inovatif.

Seleksi Partisipan

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan perusahaan yang tergolong dalam generasi Z. Partisipan dipilih dengan menggunakan *non-probability sampling*, yaitu *convenience sampling*. Sebanyak 462 orang karyawan perusahaan yang tergolong dalam generasi Z berpartisipasi pada penelitian ini. Untuk membantu mendeteksi partisipan yang tidak sungguh-sungguh pada pengisian kuesioner *self-report*, peneliti menambahkan satu item untuk meningkatkan kualitas respon partisipan dan menyeleksi partisipan yang tidak mengisi dengan cermat. (Podsakoff dkk., 2012; Podsakoff dkk., 2024; Saraswati & Hernawa, 2022). *Item* ini diletakkan di pertengahan skala Kepemimpinan Transformasional dan berbunyi, "Jika Anda membaca pernyataan ini, silakan pilih 'Selalu'". Berdasarkan proses seleksi tersebut maka 38 partisipan dieliminasi dari analisis data.

Alat Ukur Perilaku Kerja Inovatif

Skala Perilaku Kerja Inovatif pada penelitian ini diadaptasi dari skala *Innovative Work Behavior Scale* yang disusun oleh Janssen (2000). Terdapat sembilan *item* dalam skala yang mencakup tiga tahapan perilaku kerja inovatif. Skala ini menggunakan model Likert 5 respons dengan respons mulai dari "Tidak Pernah" hingga "Selalu". Skala ini sudah diuji coba pada 80 partisipan dengan hasil nilai korelasi *item*-total yang berada dalam rentang 0,445 – 0,766 dan nilai koefisien reliabilitas sebesar 0,870. Pada skala ini, semakin tinggi skor total akan menunjukkan semakin tinggi perilaku kerja inovatif yang dimiliki karyawan generasi Z. Sebaliknya, skor total yang semakin rendah akan menunjukkan rendahnya perilaku kerja inovatif karyawan generasi Z.

Alat Ukur Kepemimpinan Transformasional

Skala Kepemimpinan Transformasional dalam penelitian ini disusun sendiri oleh peneliti dengan mengacu pada aspek-aspek Kepemimpinan Transformasional yang dikemukakan oleh Bass dan Riggio (2006). Penyusunan skala dilakukan untuk menyesuaikan konteks bahasa dan karakteristik generasi Z. Berdasarkan uji coba terhadap 80 partisipan, skala ini semula memiliki 40 *item* dan setelah seleksi menjadi 32 *item* karena 8 *item* gugur. Skala ini memiliki nilai korelasi *item*-total yang berada dalam rentang 0,370 – 0,815 dan nilai koefisien reliabilitas sebesar 0,955. Pada skala ini, semakin tinggi skor total akan menunjukkan semakin tinggi karyawan generasi Z melihat atasannya berperilaku sebagai

pemimpin yang transformasional. Sebaliknya, semakin rendah skor total menunjukkan semakin rendah karyawan generasi Z melihat atasannya berperilaku sebagai pemimpin yang transformasional.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Deskripsi Partisipan

Partisipan penelitian berjumlah 462 karyawan perusahaan yang tergolong dalam generasi Z. Partisipan penelitian ini didominasi oleh kelahiran 1998 sebanyak 87 orang (18,82%). Kemudian, partisipan penelitian ini didominasi oleh jenis kelamin perempuan sebanyak 350 orang (75,76%). Ditinjau dari jabatannya, partisipan penelitian ini didominasi oleh jabatan *staff*, yaitu sebanyak 366 orang (79,22%). Partisipan penelitian ini didominasi oleh karyawan dengan status kerja kontrak, yaitu sebanyak 224 orang (48,48%). Dilihat dari masa kerja, partisipan penelitian ini didominasi oleh karyawan yang bekerja selama lebih dari 1 tahun hingga 5 tahun, yakni sebanyak 286 orang (61,9%).

Hasil Analisis Deskriptif

Analisis deskripsi data penelitian dilakukan dengan cara membandingkan *mean* serta standar deviasi teoritis dan empiris pada tiap variabel. Hasil analisis menunjukkan bahwa diperoleh *mean* teoritis sebesar 36 dan *mean* empiris sebesar 38,72 untuk variabel Perilaku Kerja Inovatif serta diperoleh *mean* teoritis sebesar 96 dan *mean* empiris sebesar 121,06 untuk variabel Kepemimpinan Transformasional. Hasil ini menunjukkan bahwa partisipan menilai kepemimpinan transformasional yang dimiliki atasannya dan perilaku kerja inovatif yang mereka miliki dengan skor yang tinggi. Kemudian, peneliti juga melihat kategorisasi partisipan, di mana sebagian besar atau sebanyak 184 partisipan (39,83%) menilai perilaku kerja inovatif yang dimilikinya dalam taraf sedang. Selain itu, sebanyak 211 partisipan (45,67%) memiliki tingkat persepsi yang sangat tinggi terhadap kepemimpinan transformasional yang dimiliki atasannya.

Hasil Uji Hipotesis

Uji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan metode nonparametrik Spearman's rho akibat data yang tidak memenuhi asumsi normalitas saat diuji dengan uji Kolmogorov-Smirnov. Hasil uji korelasi Spearman menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif pada karyawan generasi Z, $r_s = 0,184$, $p < 0,001$, dengan tingkat kepercayaan 95%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi persepsi karyawan generasi Z terhadap kepemimpinan transformasional atasannya, maka semakin tinggi pula perilaku kerja inovatif yang dimiliki. Namun demikian, kekuatan hubungan kedua variabel tergolong lemah serta memiliki *effect size* yang kecil.

Analisis Tambahan

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan uji beda tingkat Perilaku Kerja Inovatif berdasarkan tingkat jabatan. Jabatan dipandang berkaitan dengan peluang dan tuntutan munculnya perilaku kerja inovatif dalam organisasi (Janssen, 2000; Hammond dkk., 2011). Empat kelompok jabatan pada penelitian ini, yaitu pelaksana, *staff*, *supervisor*, dan *middle manager*. Sebelum melakukan uji beda, peneliti melihat terlebih dahulu homogenitas data. Hasil uji homogenitas menunjukkan bahwa data tidak homogen sehingga dilakukan uji beda dengan nonparametrik.

Hasil uji Kruskal-Wallis *Test* menunjukkan nilai *p-value* sebesar 0,002. Artinya, terdapat perbedaan yang signifikan terkait tingkat perilaku kerja inovatif pada keempat kelompok jabatan. Selanjutnya, peneliti menggunakan *Dunn's Post Hoc Test* untuk melihat lebih jauh perbandingan antar kelompok. Hasil *Dunn's Post Hoc Test* dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.

Hasil *Dunn's Post Hoc Test*

Perbandingan <i>Dunn's Post Hoc</i>	
Perbandingan	p
<i>Staff</i> – Pelaksana	0,033
<i>Staff</i> – <i>Supervisor</i>	0,375
<i>Staff</i> - <i>Middle Manager</i>	0,003
Pelaksana - <i>Supervisor</i>	0,024
Pelaksana - <i>Middle Manager</i>	< 0,001
<i>Supervisor</i> - <i>Middle Manager</i>	0,023

Berdasarkan tabel 1, dapat dikatakan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan pada hampir semua perbandingan kelompok, kecuali perbandingan kelompok jabatan *staff* dan *supervisor*. Hal ini juga terlihat dari *mean* empiris tiap jabatan, yaitu 35,045 untuk pelaksana, 38,828 untuk *staff*, 39,524 untuk *supervisor*, serta 44,250 untuk *middle manager*. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat jabatan yang dimiliki karyawan generasi Z maka semakin tinggi pula tingkat perilaku kerja inovatif yang ia miliki.

Pembahasan

Uji hipotesis yang dilakukan menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif. Dengan demikian hasil penelitian mendukung hipotesis penelitian ($r_s = 0,184$; $p < 0,001$). Hubungan positif ini menjelaskan bahwa semakin tinggi taraf persepsi karyawan generasi Z pada kepemimpinan transformasional atasannya maka semakin tinggi pula taraf perilaku kerja inovatif yang mereka miliki. Sebaliknya, semakin rendah

taraf persepsi karyawan generasi Z pada kepemimpinan transformasional atasannya maka semakin rendah pula taraf perilaku kerja inovatif yang mereka miliki.

Hubungan tersebut dapat dipahami melalui perspektif *Social Exchange Theory* yang menjelaskan bahwa individu cenderung memberikan timbal balik positif ketika menerima perlakuan positif dari lingkungan sosialnya (Blau, 1964). Dalam konteks penelitian ini, pemimpin transformasional yang mampu memberikan dukungan, perhatian individual, inspirasi, serta ruang untuk menyampaikan ide dapat dipersepsikan sebagai bentuk dukungan sosial dan relasional bagi karyawan generasi Z. Persepsi positif tersebut kemudian mendorong munculnya perilaku timbal balik dalam bentuk keterlibatan kerja yang lebih aktif, termasuk perilaku kerja inovatif. Hal ini menjadi relevan pada generasi Z yang cenderung menghargai hubungan interpersonal, komunikasi terbuka, dukungan atasan, dan keterlibatan aktif dalam pekerjaan (Gabriellova & Buchko, 2021).

Karyawan generasi Z dalam penelitian ini mampu merasakan tiap-tiap aspek kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh atasannya sehingga mereka juga terdorong untuk menunjukkan perilaku kerja yang inovatif. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang menyebutkan bahwa terdapat hubungan yang positif signifikan antara Kepemimpinan Transformasional dan Perilaku Kerja Inovatif (Afsar & Masood, 2018; Khan dkk., 2020; Purwanto dkk., 2021; Pradhan & Jena, 2019; Yuliati & Nawangsari, 2021).

Nilai r dalam penelitian ini mencerminkan koefisien korelasi yang tergolong sangat lemah serta *effect size* yang tergolong kecil karena $r = 0,1$ (Cohen, 2013). Hasil ini patut diduga diakibatkan faktor-faktor lain yang memengaruhi hubungan kedua variabel yang tidak disertakan dalam penelitian ini. Khan dkk. (2019) dan Pieterse dkk. (201) menggunakan *psychological empowerment* sebagai variabel moderator dalam meneliti kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif. Kedua penelitian ini menunjukkan hasil yang serupa bahwa semakin tinggi tingkat *psychological empowerment* karyawan maka semakin kuat hubungan kepemimpinan transformasional dengan perilaku kerja inovatif yang ia miliki ($\beta = 0,270$ dan $\beta = 0,250$). Selain itu, karakteristik generasi Z yang berbeda dengan generasi lain patut diduga berkontribusi memengaruhi kuat lemahnya hubungan kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif. Dengan demikian, diperlukan variabel tambahan yang dapat meningkatkan kekuatan korelasi antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional dan Perilaku Kerja Inovatif memiliki nilai *mean* empiris yang lebih besar dibandingkan dengan *mean* teoritis. Merujuk pada kategorisasi skor yang digunakan, dapat dijelaskan bahwa 45,67% atau sebanyak 211 partisipan menilai atasan mereka dengan tingkat kepemimpinan transformasional yang sangat tinggi. Selanjutnya, 39,83% atau 184 partisipan menilai dirinya memiliki perilaku kerja inovatif dalam taraf sedang.

Hasil uji beda perilaku kerja inovatif pada kelompok jabatan menunjukkan terdapat perbedaan yang signifikan pada hampir semua perbandingan antara kelompok, kecuali pada kelompok staf dan

supervisor. Hasil ini selaras dengan penelitian Rulevy dan Parahyanti (2016) yang menjelaskan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan di antara kelompok level staf dan manajerial dalam hal tingkat perilaku kerja inovatif. Tampaknya perbedaan yang signifikan pada hampir semua perbandingan antar kelompok disebabkan oleh *power distance* yang tercermin dalam hierarki, yang menunjukkan adanya ketimpangan kekuasaan antara atasan yang memiliki kekuatan lebih besar dengan kekuatan bawahan yang lebih kecil (Dorfman & Howell, 1988, sebagaimana dikutip dalam Kim & Zhou, 2018). Hierarki yang bertingkat dari yang paling lemah hingga paling kuat menunjukkan bahwa semakin tinggi jabatan yang diperoleh maka semakin kuat juga kekuasaan yang dimiliki. Terlebih lagi, Indonesia memiliki skor *power distance* yang cukup besar, yaitu 78 (The Culture Future Group, 2024), sehingga mayoritas pengambilan keputusan akan berada pada kelompok hierarki yang tinggi. Berdasarkan hal tersebut, proses inovasi akan menjadi terhambat bila tidak ada persetujuan atau dukungan dari kelompok jabatan dengan hierarki yang lebih tinggi.

Seperti yang dijelaskan pada pendahuluan bahwa penelitian mengenai hubungan kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif masih relatif terbatas dan perlu dikembangkan lebih lanjut terutama dalam konteks karyawan generasi Z. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan referensi terkait hubungan kedua variabel dalam konteks yang belum banyak diteliti. Namun, penelitian ini juga masih memiliki beberapa keterbatasan. Penelitian ini kurang menyasar partisipan dari seluruh daerah di Indonesia sehingga jumlah partisipan pada penelitian ini belum mampu merepresentasikan karyawan generasi Z di Indonesia. Meskipun item seleksi telah membantu mengatasi kelemahan penyebaran kuesioner secara daring, beberapa partisipan yang gugur karena tidak serius mengerjakan kuesioner masih menjadi masalah. Selain itu, uji statistik nonparametrik yang digunakan dalam penelitian ini memiliki kelemahan dalam kekuatan kesimpulan yang diambil karena tidak mewajibkan asumsi tertentu sehingga hasil uji menjadi lebih lemah daripada hasil statistik parametrik (Santoso, 2010). Uji statistik nonparametrik juga seringkali mengubah tingkatan data yang dimiliki menjadi lebih rendah (Santoso, 2010).

Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan pembahasan yang sudah dipaparkan, dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis pada penelitian ini diterima, yaitu terdapat hubungan positif signifikan antara Kepemimpinan Transformasional dan Perilaku Kerja Inovatif pada karyawan generasi Z. Semakin tinggi taraf persepsi karyawan generasi Z pada kepemimpinan transformasional yang dimiliki atasan mereka maka semakin tinggi pula perilaku kerja inovatif yang dimiliki karyawan generasi Z. Hal ini karena atasan yang dimiliki karyawan generasi Z mampu menyediakan lingkungan yang dapat menumbuhkan perilaku kerja yang inovatif. Selain itu, hasil analisis tambahan yang dilakukan peneliti menunjukkan bahwa semakin tinggi

jabatan seorang karyawan generasi Z maka semakin tinggi pula tingkat perilaku kerja inovatif yang ia miliki.

Melalui penelitian ini, peneliti berharap bahwa atasan yang membawahi generasi Z dapat mempelajari dan mengaplikasikan aspek-aspek dari kepemimpinan transformasional di lingkup pekerjaannya. Selain itu, perusahaan juga dapat berperan dalam menekankan pentingnya penerapan kepemimpinan transformasional di perusahaan, misalnya lewat program pelatihan bagi para pemimpin yang membawahi generasi Z. Melalui langkah ini, perusahaan diharapkan dapat memperoleh berbagai manfaat, termasuk ide-ide inovatif, yang dapat menunjang perkembangan dan keberlanjutan perusahaan.

Bagi karyawan generasi Z, khususnya *staff* dan pelaksana, diharapkan lebih aktif menyampaikan ide dan terbuka terhadap pengembangan dari atasan, dan membangun komunikasi yang baik dengan atasan, karena keterbukaan dan keterlibatan akan mendorong hubungan yang lebih positif dengan atasan, dan jika hubungan positif akan menghasilkan timbal balik yang positif juga seperti meningkatnya dukungan dari atasan, kepercayaan dan kesempatan untuk terlibat.

Bagi penelitian selanjutnya, berdasarkan keterbatasan yang telah disampaikan sebelumnya, disarankan mendapatkan jumlah sampel yang cukup dan dapat merepresentasikan karyawan generasi Z di Indonesia. Selain itu, peneliti selanjutnya juga dapat menambahkan variabel lain yang sekiranya dapat memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif.

Daftar Acuan

- Abukhait, R., Bani-Melhem, S., & Mohd Shamsudin, F. (2020). Do employee resilience, focus on opportunity, and work-related curiosity predict innovative work behaviour? The mediating role of career adaptability. *International Journal of Innovation Management*, 24(7), 2050070. <https://doi.org/10.1142/S136391962050070X>.
- Afsar, B., Badir, Y. F., & Saeed, B. B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(8), 1270-1300. <https://doi.org/10.1108/IMDS-05-2014-0152>.
- Afsar, B., & Masood, M. (2018). Transformational leadership, creative self-efficacy, trust in supervisor, uncertainty avoidance, and innovative work behavior of nurses. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(1), 36-61. <https://doi.org/10.1177/0021886317711891>.
- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2019). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity, and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402-428. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257>.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). *Developing potential across a full range of leadership: Cases on transactional and transformational leadership*. Lawrence Erlbaum Associates.

- Badan Pusat Statistik. (2025, 16 Januari). Angkatan kerja (AK) menurut golongan umur, 2024. <https://www.bps.go.id/id/statistics-table/2/Njk4IzI=/angkatan-kerja--ak--menurut-golongan-umur.html>.
- Badan Pusat Statistik. (2020). Jumlah penduduk menurut wilayah, klasifikasi generasi, dan jenis kelamin, Indonesia, tahun 2020. *Sensus Penduduk 2020*. <https://sensus.bps.go.id/topik/tabular/sp2020/2>.
- Bai, Y., Wang, Z., Alam, M., Gul, F., & Wang, Y. (2022). The impact of authentic leadership on innovative work behavior: Mediating roles of proactive personality and employee engagement. *Frontiers in Psychology, 13*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.879176>.
- Blau, P. M (1964). *Exchange and power in social life*. Routledge.
- Bak, H. (2020). Supervisor feedback and innovative work behavior: the mediating roles of trust in supervisor and affective commitment. *Frontiers in Psychology, 11*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.559160>.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
- Bednall, T. C., E. Rafferty, A., Shipton, H., Sanders, K., & J. Jackson, C. (2018). Innovative behaviour: How much transformational leadership do you need?. *British Journal of Management, 29*(4), 796-816. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12275>.
- Chau, T. H. P., Tran, Y. T., & Le, T. D. (2022). How does transformational leadership influence on the performance of public service organizations in a developing country? the interventional roles of NPM cultural orientations. *Cogent Business & Management, 9*(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2140746>.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences (2nd ed.)*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203771587>.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management, 31*(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>.
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics, 25*(3), 144-150. <https://doi.org/10.1016/j.iemeen.2019.05.001>.
- Gabriel, O. D., De Alwi, C. D. T. V., Jayang, E. A., & Wai, S. L. C. (2022). The Impact of Transformational Leadership on Generation Z Employee Retention and Innovative Behaviour: A Case of Malaysian Hotel Industry. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding, 9*(4), 35-53. <http://dx.doi.org/10.18415/ijmmu.v9i4.3667>.
- Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes generation z: Millennials as managers. *Business Horizons, 64*(4), 489-499. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013>.

- Gillet, N., & Vandenberghe, C. (2014). Transformational leadership and organizational commitment: The mediating role of job characteristics. *Human Resource Development Quarterly*, 25(3), 321-347. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21192>.
- 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>.
- Keskes, I., Sallan, J. M., Simo, P., & Fernandez, V. (2018). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of leader-member exchange. *Journal of Management Development*, 37(3), 271-284. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2017-0132>.
- Khan, A. Md., Jantan, A. H., Salleh, L. B., Mansor, Z. D., Islam, M. A., & Hosen, S. (2019). The impact of transformational leadership effects on innovative work behavior by the moderating role of psychological empowerment. *Journal of Reviews on Global Economics*, 8, 925-938. <https://doi.org/10.6000/1929-7092.2019.08.79>.
- Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The interplay of leadership styles, innovative work behavior, organizational culture, and organizational citizenship behavior. *Sage Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019898264>.
- Kim, J., & Zhou, F. (2018). Influences of power distance and uncertainty avoidance on innovative work behavior: Mediation effects of self-leadership. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 31(3). <https://doi.org/10.24230/kjiop.v31i3.669-694>.
- Le, P. B., & Lei, H. (2018). The mediating role of trust in stimulating the relationship between transformational leadership and knowledge sharing processes. *Journal of Knowledge Management*, 22(3), 521-537. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2016-0463>.
- Li, H., Sajjad, N., Wang, Q., Muhammad Ali, A., Khaqan, Z., & Amina, S. (2019). Influence of transformational leadership on employees' innovative work behavior in sustainable organizations: Test of mediation and moderation processes. *Sustainability*, 11(6). <https://doi.org/10.3390/su11061594>.
- Li, W., Gill, S. A., Wang, Y., Safdar, M. A., & Sheikh, M. R. (2022). Proactive personality and innovative work behavior: Through the juxtapose of Schumpeter's theory of innovation and broaden-and-build theory. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.927458>.
- Mahardika, P. S., & Syarifah, D. (2021). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi terhadap perilaku kerja inovatif pada karyawan industri perhotelan. *Buletin Penelitian Psikologi dan Kesehatan Mental (BRPKM)*, 1(1), 387-395. <https://doi.org/10.20473/brpkm.v1i1.24929>.
- Merriman, M. (2015). *What if the Next Big Disruptor Isn't a What but a Who?*. Ernst & Young.

- Mittal, S., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership and employee creativity: Mediating role of creative self-efficacy and moderating role of knowledge sharing. *Management Decision*, 53(5), 894-910. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2014-0464>.
- Mubarak, N., Khan, J., Yasmin, R., & Osmadi, A. (2021). The impact of a proactive personality on innovative work behavior: The role of work engagement and transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(7), 989-1003. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2020-0518>.
- Naeem, A., Lodhi, R. N., & Ullah, A. (2021). How transformational leadership influences the knowledge-sharing process: Mediating the role of trust. *International Journal of Knowledge Management (IJKM)*, 17(2), 50-71. <https://doi.org/10.4018/IJKM.2021040103>.
- Nguyen, M. T., & Petchsawang, P. (2024). Encouraging employees' innovative behavior via the mediating effect of work engagement and the moderating effect of their proactive personality: The case of generation z in Vietnam. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2301162>.
- Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of organizational behavior*, 31(4), 609-623. <https://doi.org/10.1002/job.650>.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539-569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>.
- Podsakoff, P. M., Podsakoff, N. P., Williams, L. J., Huang, C., & Yang, J. (2024). Common method bias: It's bad, it's complex, it's widespread, and it's not easy to fix. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11(1), 17-61. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110721-040030>.
- Pradhan, S., & Jena, L. K. (2019). Does meaningful work explains the relationship between transformational leadership and innovative work behaviour?. *Vikalpa*, 44(1), 30-40. <https://doi.org/10.1177/0256090919832434>.
- Purwanto, A., Purba, J. T., Sijabat, R., & Bernarto, I. (2021). The role of transformational leadership, organizational citizenship behaviour, innovative work behaviour, quality work life, digital transformation and leader member exchange on universities performance. *Linguistica Antverpiensia*. ISSN: 0304-2294.
- Racolța-Paina, N. D., & Irini, R. D. (2021). Generation Z in the workplace through the lenses of human resource professionals: A qualitative study. *Calitatea*, 22(183), 78-85. https://www.srac.ro/calitatea/en/arhiva/2021/QC_183_2021.html

- Rulevy, D. F., & Parahyanti, E. (2016). Hubungan psychological capital dan perilaku kerja inovatif di industri kreatif: Studi pada karyawan perusahaan XYZ. *Jurnal Psikogenesis*, 4(1), 99-113. <https://doi.org/10.24854/jps.v4i1.521>.
- Santoso, A. (2010). *Statistik untuk psikologi dari blog menjadi buku*. Sanata Dharma University Press.
- Santoso, S. (2010). *Statistik nonparametrik*. Elex Media Komputindo.
- Saraswati, S. D., & Hernawa, T. R. (2022). Perfeksionisme dan stres mengerjakan skripsi. *Suksma Jurnal Psikologi Universitas Sanata Dharma*, 3(1), 4–20. <https://doi.org/10.24071/suksma.v3i1.4508>
- Son, T. T., Phong, L. B., & Loan, B. T. T. (2020). Transformational leadership and knowledge sharing: Determinants of firm's operational and financial performance. *Sage Open*, 10(2). <https://doi.org/10.1177/2158244020927426>.
- The Culture Future Group. (2024). A cultural guide to management, understanding employee needs and expectations. *Global Report*.
- Yadav, M., Choudhary, S., & Jain, S. (2019). Transformational leadership and knowledge sharing behavior in freelancers: A moderated mediation model with employee engagement and social support. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 12(2), 202-224. <https://doi.org/10.1108/JGOSS-08-2017-0030>.
- Yuliati, T., & Nawangsari, L. C. (2021). The influence of transformational leadership and organizational commitment on innovative behavior with knowledge management as intervening variables on the millennial generation in KAP Tanubrata Sutanto Fahmi Bambang dan Rekan (TSFBR). *European Journal of Business and Management Research*, 6(4), 378-382. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.4.1003>.