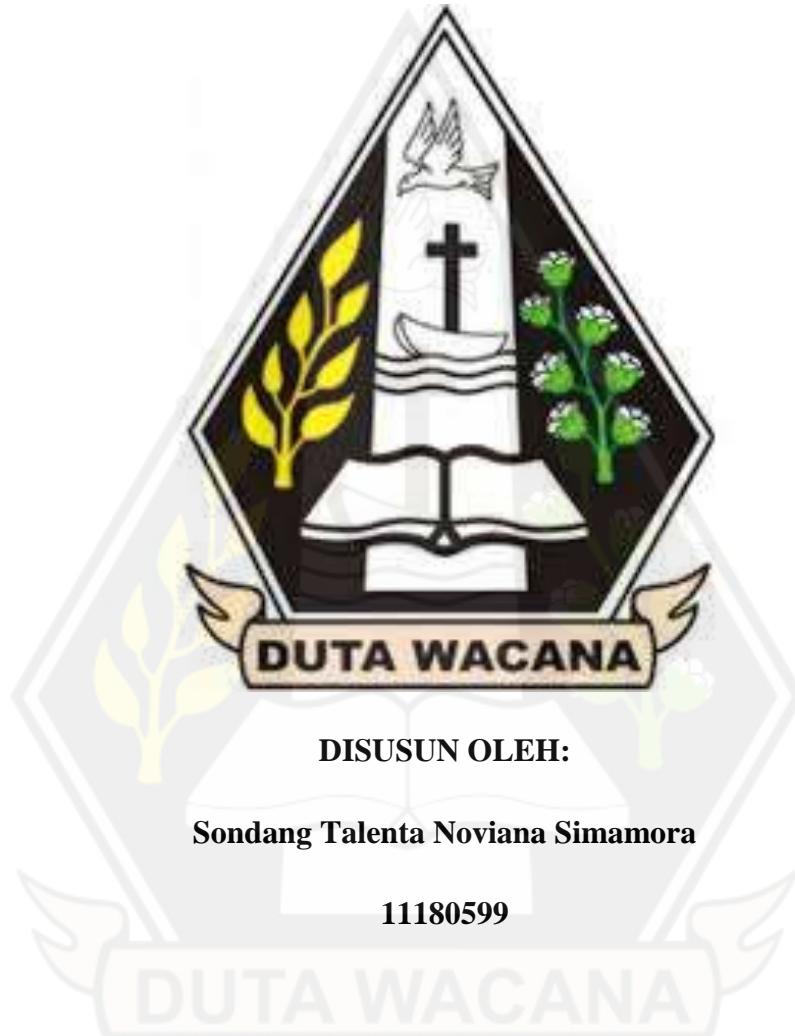


**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Perilaku Kewargaan  
Organisasional terhadap Perilaku Kerja Inovatif Karyawan  
pada Generasi X dan Y**

**SKRIPSI**



**DISUSUN OLEH:**

**Sondang Talenta Noviana Simamora**

**11180599**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS BISNIS**

**UNIVERSITAS KRISTEN DUTA WACANA**

**YOGYAKARTA**

**2021**

**HALAMAN PENGANTAR**

Diajukan Kepada Fakultas Bisnis Program Studi Manajemen

Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta

Untuk Memenuhi Sebagai Syarat-Syarat

Guna Memperoleh Gelar

Sarjana Manajemen

Disusun Oleh :

Sondang Talenta Noviana Simamora

11180599

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS BISNIS**

**UNIVERSITAS KRISTEN DUTA WACANA**

**YOGYAKARTA**

**2021**

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI**  
**SKRIPSI/TESIS/DISERTASI LUNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Universitas Kristen Duta Wacana, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Sondang Talenta Noviana Simamora  
NIM : 11180599  
Program studi : Manajemen  
Fakultas : Bisnis  
Jenis Karya : Skripsi

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Kristen Duta Wacana **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** (*None-exclusive Royalty Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

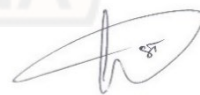
**“PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PERILAKU KEWARGAAN ORGANISASIONAL TERHADAP PERILAKU KERJA INOVATIF KARYAWAN PADA GENERASI X DAN Y”**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti/Noneksklusif ini Universitas Kristen Duta Wacana berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama kami sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Yogyakarta  
Pada Tanggal : 27 Januari 2022

Yang menyatakan



(Sondang Talenta Noviana Simamora)  
NIM.11180599

**HALAMAN PENGESAHAN**

Skripsi dengan judul

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
DAN PERILAKU KEWARGAAN ORGANISASIONAL  
TERHADAP PERILAKU KERJA INOVATIF KARYAWAN PADA  
GENERASI X DAN Y**

telah diajukan dan dipertahankan oleh:

**SONDANG TALENTA NOVIANA SIMAMORA**

**11180599**

dalam Ujian Skripsi Program Studi Manajemen

Fakultas Bisnis

Universitas Kristen Duta Wacana

dan dinyatakan DITERIMA untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar  
Sarjana Manajemen pada tanggal 06 Januari 2022

**Nama Dosen**

**Tanda Tangan**

1. Dra. Ambar Kusuma Astuti, M.Si  
(Dosen Penguji / Ketua Tim Penguji)
2. Hardo Firmana Given Grace Manik, SE., M.Sc  
(Dosen Pembimbing)
3. Dr. Heru Kristanto, MT  
(Dosen Penguji)



Yogyakarta, 12 Januari 2022

Disahkan Oleh:

Dekan Fakultas Bisnis

Ketua Program Studi



Dr. Perminas Pangeran, M.Si



Drs. Sisnuhadi, MBA, Ph.D

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

☛ Saya menyatakan bahwa sesungguhnya skripsi dengan judul:

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
PERILAKU KEWARGAAN ORGANISASIONAL TERHADAP  
PERILAKU KERJA INOVATIF KARYAWAN GENERASI X DAN Y**

Yang saya kerjakan untuk melengkapi sebagian syarat untuk menjadi Sarjana pada Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta adalah bukan hasil tiruan atau duplikasi dari karya pihak lain di Perguruan Tinggi atau instansi manapun, kecuali bagian yang sumber informasinya sudah dicantumkan sebagaimana mestinya.

Jika dikemudian hari didapati bahwa hasil skripsi ini adalah hasil plagiasi atau tiruan dari karya pihak lain, maka saya bersedia dikenai sanksi yakni pencabutan gelar saya.

Yogyakarta, 13 Desember 2021



**SONDANG TALENTA NOVIANA SIMAMORA**

11180599



## HALAMAN MOTTO

"Dalam tiap jerih payah ada keuntungan, tetapi kata-kata belaka mendatangkan kekurangan saja."

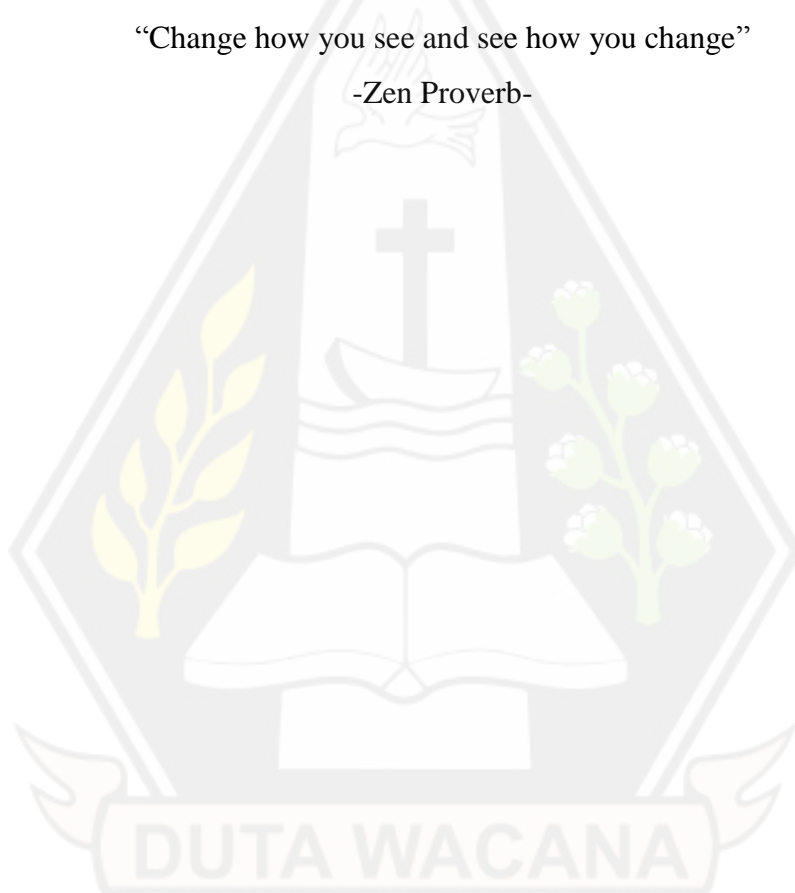
-Amsal 14:23-

“Seekor ikan jenis apapun, baik yang tinggal di air jernih atau kotor, selama ikan itu terus berenang ke depan, dia akan tumbuh dengan indah.”

-Koro Sensei-

“Change how you see and see how you change”

-Zen Proverb-



## HALAMAN PERSEMBAHAN

Skripsi ini peneliti persembahkan untuk:

1. Bapak Hardo Firmana Given Grace Manik, SE, M.Sc., CRA, selaku dosen pembimbing. Terimakasih untuk bimbingan dan motivasi yang selalu diberikan.
2. Seluruh responden yang telah membantu dan berpartisipasi dalam pelaksanaan penelitian skripsi ini.
3. Kedua Orang tua tercinta, P. Simamora (Bapak) dan Senti Sitorus (Mama) yang selalu memberikan doa, semangat, dan motivasi yang tiada henti. Terimakasih karena selalu memberikan kasih sayang kepada penulis.
4. Adik tersayang, Kristin Aprilia Simamora yang selalu marah-marah dalam mengingatkan penulis untuk segera terselesaikannya skripsi ini.
5. Teman-teman Akar Ruang yang telah memberikan *support* moral kepada penulis.
6. David Febriawan Pradana yang telah membantu, menemani, dan menghibur penulis meskipun tetap memberi deadline pekerjaan ketika penulis mengerjakan skripsi.
7. Thesalonika D. W. P. B, Lely M J Hutabarat, dan Yustin Ekasari Dalo selaku teman-teman yang bersedia mengingatkan penulis dan menemani penulis refreshing sejenak dari kepenatan pengerjaan skripsi ini.
8. Keluarga besar, teman-teman dan seluruh pihak yang luar biasa telah *support*, mendoakan dan memberi dukungan kepada penulis.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Manajemen Jurusan pada Fakultas Bisnis Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan skripsi ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

- (1) Bapak Hardo Firmana Given Grace Manik, SE, M.Sc., CRA selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan skripsi ini;
- (2) Orang tua dan keluarga saya yang telah memberikan bantuan dukungan material dan moral;
- (3) Sahabat yang telah banyak memberikan dukungan moral kepada saya dalam menyelesaikan skripsi ini.

Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga skripsi ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Yogyakarta, 08 Desember 2021



Sondang Talenta Noviana Simamora



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGAJUAN .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI .....	iv
HALAMAN MOTTO.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiii
ABSTRAK.....	xiv
BAB 1 .....	1
PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	9
1.3. Pertanyaan Penelitian .....	9
1.4. Tujuan Penelitian.....	9
1.5. Manfaat Penelitian.....	10
1.6. Batasan Masalah.....	11
BAB 2 .....	12
TINJAUAN PUSTAKA .....	12
2.1. Landasan Teori .....	12
2.1.2. Full-range Theory of Leadership .....	12
2.2. Kepemimpinan Transformasional .....	13
2.2.2. Pengertian Kepemimpinan Transformasional.....	13
2.2.3. Indikator Kepemimpinan Transformasional .....	16
2.2.4. Faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan Penerapan Kepemimpinan Transformasional .....	18
2.3. Perilaku Kewargaan Organisasional.....	20
2.3.2. Pengertian Perilaku Kewargaan Organisasional .....	20
2.3.3. Aspek-aspek Dalam Perilaku Kewargaan Organisasional.....	21

2.3.4.	Aspek yang Mempengaruhi Perilaku Kewargaan Organisasional..	23
2.3.5.	Manfaat Perilaku Kewargaan Organisasional.....	24
2.4.	Perilaku Kerja Inovatif .....	25
2.4.2.	Pengertian Perilaku Kerja Inovatif.....	25
2.4.3.	Dimensi Perilaku Kerja Inovatif .....	25
2.4.4.	Dampak Perilaku Kerja Inovatif .....	26
2.4.5.	Indikator Perilaku Kerja Inovatif .....	27
2.4.6.	Faktor-faktor yang Memberikan Efek terhadap Perilaku Kerja Inovatif	28
2.5.	Generasi .....	30
2.5.2.	Perbedaan Generasi X dan Y .....	31
2.6.	Penelitian Terdahulu.....	32
2.7.	Pengembangan Hipotesis .....	35
2.7.2.	Hipotesis Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Kerja Inovatif Karyawan .....	35
2.7.3.	Hipotesis Perilaku Kewargaan Organisasional terhadap Perilaku Kerja Inovatif Karyawan .....	37
2.7.4.	Hipotesis Perbandingan Kepemimpinan Transformasional dan Perilaku Kewargaan Organisasional terhadap Perilaku Kerja Inovatif Karyawan generasi X dan Y. ....	38
2.8.	Kerangka Penelitian .....	40
BAB 3	.....	42
METODOLOGI PENELITIAN	.....	42
3.1.	Data dan Sumber .....	42
3.1.1.	Metode Pengumpulan Data.....	42
3.1.2.	Populasi dan Sampel Penelitian .....	44
3.2.	Definisi dan Pengukuran Variabel.....	44
3.2.1.	Variabel Independen (Bebas).....	44
3.2.2.	Variabel Dependen (Y) .....	46
3.2.3.	Pengukuran/Pengolahan Data .....	47
3.2.4.	Desain Penelitian.....	48
3.2.5.	Model Statis .....	49
BAB 4	.....	54
HASIL DAN PEMBAHASAN	.....	54
4.1.	Gambaran Umum Sampel (Responden).....	54

4.2.	Detail Responden .....	55
4.2.1.	Detail Responden berdasarkan Gender .....	55
4.2.2.	Penggolongan Responden berdasarkan Generasi .....	55
4.2.3.	Gambaran Subjek Penelitian berdasarkan Pendidikan.....	56
4.2.4.	Gambaran Subjek Penelitian berdasarkan Daerah Perkantoran.....	57
4.2.5.	Gambaran Subjek Penelitian Berdasarkan Masa Bakti.....	57
4.2.6.	Gambaran Subjek Penelitian berdasarkan Jabatan/Posisi.....	58
4.2.7.	Gambaran Subjek Penelitian berdasarkan Sektor Perusahaan.....	58
4.3.	Hasil Pengukuran .....	59
4.3.1.	Uji Validitas .....	59
4.3.2.	Uji Reliabilitas .....	62
4.4.	Statistik Deskriptif.....	63
4.5.	Pengujian Hipotesis .....	64
4.5.1.	Uji F.....	64
4.5.2.	Uji Regresi Linier Berganda.....	65
4.5.3.	Uji Variabel Dominan .....	66
4.5.4.	Uji Koefisien Determinasi .....	68
4.6.	Pembahasan Penelitian .....	68
4.6.1.	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Kerja Inovatif Karyawan .....	69
4.6.2.	Pengaruh Perilaku Kewargaan Organisasional terhadap Perilaku Kerja Inovatif Karyawan .....	71
4.6.3.	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Perilaku Kewargaan Organisasional terhadap Perilaku Kerja Inovatif Lebih Tinggi pada Karyawan Generasi Y dibandingkan dengan Generasi X.....	72
<b>BAB 5</b>	.....	<b>76</b>
<b>KESIMPULAN</b>	.....	<b>76</b>
5.1.	Kesimpulan dan Saran .....	76
5.2.	Keterbatasan Penelitian .....	79
5.3.	Detail Kontribusi Penelitian .....	80
5.4.	Detail Saran Penelitian .....	80
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	.....	<b>81</b>
<b>LAMPIRAN</b>	.....	<b>84</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Jumlah Angkatan Kerja Generasi X dan Y di Indonesia .....	5
Tabel 2.1 Perbedaan Generasi X dan Y .....	31
Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu .....	32
Tabel 3.1 Kriteria Interfal Deskriptif .....	51
Tabel 4.1 Presentase Berdasarkan Gender .....	55
Tabel 4.2 Presentase Subjek Berdasarkan Generasi .....	56
Tabel 4.3 Presentase Subjek Berdasarkan Pendidikan.....	56
Tabel 4.4 Presentase Subjek Berdasarkan Daerah .....	57
Tabel 4.5 Presentase Subjek Berdasarkan Masa Bakti .....	57
Tabel 4.6 Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Transformasional( $X_1$ ).....	60
Tabel 4.7 Uji Validitas Variabel Perilaku Kewargaan Organisasional( $X_2$ ).....	60
Tabel 4.8 Uji Validitas Variabel Perilaku Kewargaan Organisasional (Y) .....	61
Tabel 4.9 Uji Reliabilitas Variabel Penelitian.....	62
Tabel 4.10 Statistik Deskriptif .....	63
Tabel 4.11 Uji Multikolinearitas .....	64
Tabel 4.12 Uji F .....	65
Tabel 4.13 Hasil Uji Regresi Linier Berganda.....	66
Tabel 4.14 Hasil Uji Dominasi Generasi X .....	67
Tabel 4.15 Hasil Uji Dominasi Generasi Y .....	67
Tabel 4.16 Hasil Uji Determinasi.....	68

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Diagram Kontribusi Industri Terhadap PDB .....	7
Gambar 1.2 Presentase Tenaga Kerja Berdasarkan Pulau Tahun 2016 .....	8
Gambar 2.1 Kerangka Penelitian .....	41
Gambar 4.1 Grafik Jabatan .....	58
Gambar 4.2 Grafik Sektor Perusahaan.....	59



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran Kartu Konsultasi Skripsi.....	84
Lampiran Halaman Persetujuan.....	85
Lampiran Revisi Judul Skripsi.....	86
Lampiran Revisi Ujian Pendaran.....	87
Lampiran 1.....	88
Kuesioner Penelitian Identitas Responden.....	88
Kuesioner Kepemimpinan Transformasional (X1).....	91
Kuesioner Perilaku Kewargaan Orrganisasional (X2).....	94
Kuesioner Perilaku Kerja Inovatif (Y).....	98
Lampiran 2.....	99
Uji Validitas Kepemimpinan Transformasional.....	99
Uji Validitas Perilaku Kewargaan Organisasional.....	100
Uji Validitas Perilaku Kerja Inovatif.....	102
Uji Reliabilitas Kepemimpinan Transformasional.....	103
Uji Reliabilitas Perilaku Kewargaan Organisasional.....	103
Uji Reliabilitas Perilaku Kerja Inovatif.....	103
Lampiran 3.....	104
Analisis Deskriptif.....	104
Lampiran 4.....	105
Uji Multikolinearitas.....	105
Lampiran 5.....	106
Uji Regresi Berganda.....	106
Lampiran 6.....	106
Uji Dominan.....	106
Lampiran 7.....	107
Uji Determinasi.....	107

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
PERILAKU KEWARGAAN ORGANISASIONAL TERHADAP  
PERILAKU KERJA INOVATIF KARYAWAN GENERASI X DAN Y**

**Sondang Talenta Noviana Simamora**

**11180599**

**Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis**

**Universitas Kristen Duta Wacana**

**Sondangtalenta01@gmail.com**

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, perilaku kewargaan organisasional terhadap perilaku kerja inovatif karyawan generasi X dan Y. Terdapat 161 responden yang diperoleh melalui metode kuesioner *Non-Probability Sampling* dengan teknik *voluntary*. Analisis data menggunakan uji multikolinearitas, regresi linier berganda, dan variabel dominan. Hasil penelitian yang diperoleh adalah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif, perilaku kewargaan organisasional berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif, kepemimpinan transformasional lebih berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif karyawan generasi Y, dan perilaku kewargaan organisasional lebih berpengaruh terhadap generasi X.

**Kata Kunci: Kepemimpinan transformasional, Perilaku Kewargaan Organisasional, Perilaku Kerja Inovatif**

**THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND  
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP ON EMPLOYEES' INOVATIVE  
WORK BEHAVIOR OF GENERATION X AND Y**

**Sondang Talenta Noviana Simamora**

**11180599**

*Departement Management Faculty of Bussiness*

*Duta Wacana Christian University*

**Sondangtalenta01@gmail.com**

**ABSTRACT**

*This study aims to determine the effect of transformational leadership, organizational citizenship behavior on innovative work behavior of generation X and Y employees. There are 161 respondents obtained through the Non-Probability Sampling questionnaire method with voluntary techniques. Data analysis used multicollinearity test, multiple linear regression, and dominant variables. The results obtained are transformational leadership has an effect on innovative work behavior, organizational citizenship behavior has an effect on innovative work behavior, transformational leadership has more influence on innovative work behavior of generation Y employees, and organizational citizenship behavior has more influence on generation X.*

**Keywords: Transformational Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Innovative Work Behavior**



## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang**

Saat ini sumber daya manusia memegang posisi sentral dalam menentukan kesuksesan sebuah perusahaan dalam meningkatkan keuntungan perusahaan karena proses operasional perusahaan pasti membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki tingkat nilai mutu dan yang baik. Apabila kualitas sumber daya manusia di perusahaan tinggi, maka akan meningkat pula efisiensi dan produktivitas perusahaan tersebut. Karyawan yang berkualitas adalah karyawan yang memiliki nilai diri tinggi ketika mampu beradaptasi dengan mudah dan memiliki daya pikir kreatif serta inovatif yang tinggi.

Perilaku inovatif dianggap penting karena terjadinya persaingan dan perubahan pasar global yang cepat. Perilaku kerja inovatif karyawan, diterapkan di perusahaan tempat mereka bekerja dibutuhkan demi meningkatnya keunggulan kompetitif dan kesuksesan jangka panjang (Raudeliuniene & Jurgita, 2019). Perilaku kerja inovatif yang ideal dibuktikan dalam sebuah perusahaan ketika mereka mampu melewati proses pengusulan ide, kemudian penyusunan mekanisme untuk menerapkan ide, pengembangan ketika telah diterapkan atau meningkatkan cara kerja baru, serta perilaku tanggung jawab terhadap pekerjaan yang baru.

Menurut Savelbergh et al. (2012), pengembangan inovasi dilakukan agar organisasi sigap dalam menanggapi masalah yang muncul dan tantangan persaingan global untuk meningkatkan harapan pelanggan atau perubahan pasar.

Perusahaan yang tidak mampu mengikuti pergerakan era saat ini melalui perilaku inovatif, kemungkinan akan mengalami hambatan dalam proses operasional.



Seorang pemimpin terlibat dalam meningkatkan kinerja operasional perusahaan. Upaya yang dapat dilakukan adalah melalui peran seorang manajer, terutama dalam tipe kepemimpinannya yang mampu meningkatkan operasional perusahaan dengan berfokus pada kinerja karyawan (Pertiwi & Vitta, 2019). Peningkatan kinerja karyawan dapat dialami perusahaan apabila karyawan merasakan perasaan memiliki bagi perusahaan. Salah satu komponen perusahaan yang berkontribusi dalam hal tersebut ialah tipe kepemimpinan.

Tipe kepemimpinan transformasional adalah yang mampu mendorong munculnya perilaku inovatif karyawan (Saeed et al., 2014). Seorang pemimpin dikatakan berhasil memimpin bawahannya apabila karyawan memiliki *output* kerja yang terus meningkat, baik dalam hal kualitas maupun kuantitasnya. Kepemimpinan jenis ini mengacu pada pemberian support kepada para karyawan dengan cara mengkoordinasikan, mengarahkan, dan mempengaruhi para karyawan. Para pemimpin akan menempatkan kebutuhan karyawan di atas kebutuhan pribadi mereka sendiri, mampu berbagi risiko dengan para karyawan, bertindak secara konsisten tidak sewenang-wenang, mampu menunjukkan hal yang benar, perilaku standar yang etis dan memiliki moral yang tinggi (Walumbwa et al., 2013). Berdasarkan penerapan kepemimpinan transformasional ini nantinya, para karyawan akan mendapatkan pemberdayaan psikologis berupa kemampuan untuk mengimplementasikan ide yang mereka miliki dengan syarat harus berdasar pada pemikiran yang kreatif dan inovatif.

Ketika terdapat situasi yang sifatnya diluar dugaan dan menciptakan suasana kerja tidak kondusif, beban kerja setiap karyawan akan meningkat. Saat suasana kerja seperti ini terjadi biasanya dikarenakan capaian target tidak sesuai

atau diluar rencana, sehingga jam kerja dibuat jauh lebih ekstra daripada biasanya (lembur), hal ini berakibat pada para karyawan yang harus mampu melakukan tugasnya lebih dari apa yang perusahaan ekspektasikan. Situasi yang bisa dikatakan kurang kondusif membuat para karyawan harus mampu bekerja di luar bidang yang mereka tekuni karena mereka harus membantu antara karyawan yang satu dan lainnya supaya beban kerja lebih ringan dan cepat terselesaikan. Organisasi yang mengalami kesuksesan dan berjaya, akan membuat standarisasi karyawan dalam bentuk perilaku dalam mengeksekusi sebuah pekerjaan melebihi tugas formalnya dan mampu mempersembahkan *performa* yang lebih dari apa yang diharapkan perusahaan (Satyawati & Adi, 2017).

Di Indonesia, usia pekerja berdasarkan Undang-Undang Tenaga Kerja No.13 Tahun 2003 adalah para individu yang telah menginjak usia 15 - 64 tahun. Dari rentang usia tersebut terdapat enam jenis generasi yang berbeda pada posisi karyawan di perusahaan. Perbedaan antar generasi tersebut dapat terjadi karena adanya gap lingkungan dan kebiasaan mulai dari ketika mereka lahir, maka *impact* dari kedua hal itu perbedaan kaidah yang dianut, dan opini diantara generasi satu dan lainnya (Baenanda & Listhari, 2019). Dua diantara enam generasi ini adalah generasi X dan Y. Mereka dibesarkan di waktu yang berbeda (Messarra et al., 2016). Generasi X dalam beberapa literatur memiliki batas tahun lahir 1963 sampai dengan 1982 (Tolbize & Anick, 2008). Generasi Y lahir antara tahun 1980 dan 1999 (Crampton & Hodge, 2006). Menurut Utomo (2018) generasi X adalah yang lahir pada tahun 1961 sampai 1980, dan generasi Y (millennial) lahir pada tahun 1981 sampai 2000.

Di bawah ini merupakan data yang didapatkan dari database BPS pada Mei 2021. Kalkulasi dari angkatan kerja Indonesia bulan Februari 2021 mencapai 139,81 juta orang, kemudian meningkat sebanyak 1,59 juta orang dibanding bulan Agustus di tahun 2020 (Badan Pusat Statistik, 2021). Data dari BPS kemudian dijadikan sebagai rujukan dalam pembuatan tabel jumlah angkatan kerja berdasarkan generasi X dan Y di Indonesia. Berikut hasil pengolahan data:

**Tabel 1.1 Jumlah Angkatan Kerja Generasi X dan Y di Indonesia**

Tahun Lahir	Jenis	Jenis Kelamin		Total
		L	P	
1963-1969	X			
1970-1976		Rp29.034.329	Rp32.764.493	Rp61.798.822
1977-1981				
1982-1987	Y			
1988-1993		Rp35.678.686	Rp26.085.015	Rp61.763.701
1994-1999				

Sumber: (Badan Pusat Statistik, 2021)

Tabel di atas adalah pendeskripsian ulang oleh peneliti, dimana yang menjadi golongan generasi X adalah para individu yang lahir di tahun 1963 sampai 1981, sedangkan generasi Y adalah individu yang lahir di tahun 1982 hingga 1999.

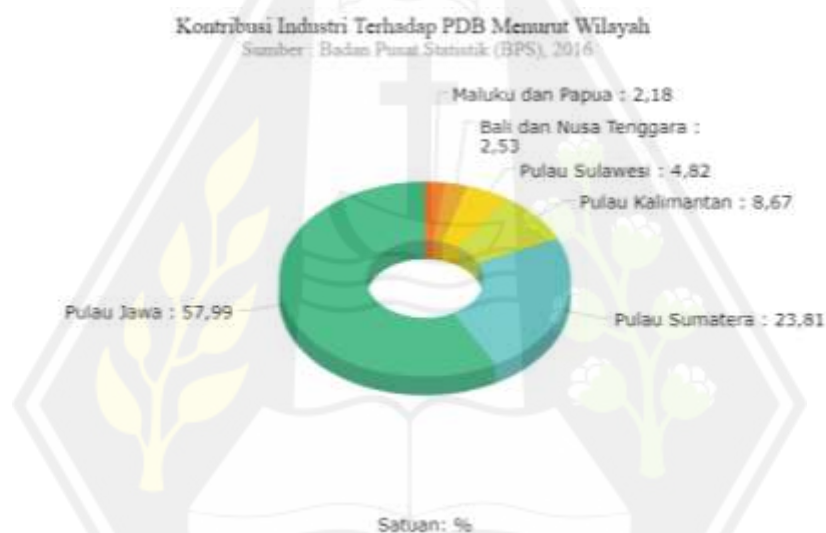
Generasi X di tempat kerja lebih terdorong motivasinya apabila diberikan penghargaan sosial eksternal (pujian) dan hukuman (kehilangan pekerjaan) (Mahmoud & Ali, 2021). Generasi X memiliki harapan kepada perusahaan agar mereka dapat mengembangkan keterampilan bekerja mereka dan memenuhi ekspektasi mereka terkait pengakuan. Generasi X adalah generasi yang cenderung membutuhkan penghargaan sosial ketika mereka telah menyelesaikan pekerjaan

yang diberikan oleh perusahaan. Hal ini dikarenakan generasi X memiliki ekspektasi bahwa perusahaan akan merasa cukup dan puas ataupun merasa perlu mengkritik hasil kerja yang mereka berikan, dengan catatan perusahaan memberikan *feedback* berupa kebutuhan emosional atau pengakuan kepada mereka. Dampak kepada perusahaan apabila berhasil memberikan kebutuhan tersebut adalah generasi X akan merasa dihargai serta mereka akan memberikan sebuah komitmen yang tinggi kepada perusahaan.

Generasi Y memiliki fokus dalam pengembangan karir pribadi mereka. Dalam hubungan kepada perusahaan, generasi Y cenderung menginginkan seorang pemimpin yang mampu mengarahkan mereka sesuai dengan kebutuhan dan plan karir yang dimiliki (Adiawaty & Susi, 2019). Generasi Y mengharapkan pemimpin yang mereka miliki mampu dijadikan sebagai *role model* ataupun guru dalam lingkup pekerjaan.

Jika dibandingkan, terdapat banyak perbedaan yang generasi X dan Y miliki. Generasi Y cenderung memiliki sifat inovatif jika dibandingkan dengan generasi X. Mereka unggul dalam proses beradaptasi terlebih pada era teknologi saat ini. Generasi Y juga cenderung lebih fleksibel jika dibandingkan dengan generasi X yang memiliki komitmen tinggi kepada perusahaan. Berdasarkan hal tersebut, sebaiknya perusahaan mampu mengelola hambatan-hambatan yang diakibatkan oleh perbedaan kecenderungan kedua generasi tersebut. Seluruh komponen pada perusahaan, termasuk karyawan dalam kegiatan operasional harus mampu berdiskusi, berkolaborasi dan saling mempengaruhi satu dan lain demi tercapainya tujuan perusahaan (Mahmoud & Ali, 2021).

Berdasarkan pengolahan data *databoks.katadata.co.id*, sektor industri masih terpusat di pulau Jawa. Disebutkan, sektor industri di pulau Jawa mampu memberikan dampak sebesar 57,99% kepada Produk Domestik Bruto Indonesia dan mampu menjadi *leading sector* dengan kontribusi 29,87% terhadap PDRB (*databoks*, 2016). Pulau Jawa memiliki daftar kawasan industri sebanyak 67 kawasan yang tersebar mulai dari Banten, Jawa Barat, Jawa Timur, Jawa Tengah, Jakarta Utara, dan Jakarta Timur (Kementerian Perindustrian Republik Indonesia, 2018). Hal ini dibuktikan melalui diagram di bawah yang merupakan hasil olahan dari BPS pada tahun 2016 yang dilakukan oleh *databoks*.



**Gambar 1.1 Diagram Kontribusi Industri Terhadap PDB**

Sumber: (*databoks*, 2016)

Berdasarkan Berita Resmi Statistik BPS yang berjudul “Hasil Pendaftaran (Listing) Usaha/Perusahaan Sensus Ekonomi 2016”, diketahui bahwa tenaga kerja menyebar secara merata dengan menunjukkan bahwa ada lebih dari 81% dominasi pada Kawasan Barat Indonesia (KBI). Sebanyak 44,6 juta tenaga kerja berlokasi di Pulau Jawa atau 63,38% terhadap seluruh perusahaan di Indonesia (Badan Pusat Statistik, 2017). Berikut diagram yang telah tersedia:



**Gambar 1.2 Presentase Tenaga Kerja Berdasarkan Pulau Tahun 2016**

Sumber: (Badan Pusat Statistik, 2017)

Pada penelitian Rodzlan et al. (2021), dinyatakan bahwa perilaku kewargaan organisasional mempengaruhi perilaku inovatif karyawan terdapat keterbatasan penelitian yakni, ukuran sampel yang kecil dan hanya berfokus pada karyawan sektor manufaktur di Penang Malaysia. Pada penelitian Mubarak et al. (2021), terdapat keterbatasan ukuran sampel yang kecil dan hanya data dari negara Pakistan saja tanpa pembagian generalisasi. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan tersebut maka muncul ide atau gagasan untuk meneliti terkait pengaruh kepemimpinan transformasional dan perilaku kewargaan organisasional terhadap perilaku inovatif pada generasi X dan Y di perusahaan yang tersebar di Pulau Jawa. Konteks tersebut dipilih dengan alasan Pulau Jawa sudah cukup memiliki sektor bisnis yang beragam, sehingga sudah merepresentasikan kondisi sumber daya manusia pada jenis bisnis yang beragam.



## **1.2. Rumusan Masalah**

1. Penelitian di Malaysia oleh Rodzalan et al. (2021) harus dikembangkan karena ukuran sampel kecil dan hanya berfokus pada sektor manufaktur.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Mubarak (2021) memiliki keterbatasan karena memiliki ukuran sampel yang kecil dan hanya regional Pakistan tanpa ada generalisasi generasi.

## **1.3. Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang yang sudah dijelaskan di atas, rumusan pertanyaan penelitian yang didapatkan adalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif karyawan?
2. Apakah perilaku kewargaan organisasional berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif karyawan?
3. Apakah pengaruh kepemimpinan transformasional dan perilaku kewargaan organisasional terhadap perilaku kerja inovatif lebih tinggi pada karyawan generasi Y dibandingkan dengan generasi X?

## **1.4. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan terkait penelitian yang hendak dicapai melalui penelitian ini:

1. Mengkaji apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif pada generasi Y dan X.

2. Mengkaji apakah perilaku kewargaan organisasional berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif pada generasi Y dan X.
3. Mengkaji apakah pengaruh kepemimpinan transformasional dan perilaku kewargaan organisasional terhadap perilaku kerja inovatif lebih tinggi pada generasi Y dibandingkan dengan generasi X.

### **1.5. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan hasil penelitian ini, diharapkan akan diperoleh informasi yang dapat bermanfaat antara lain:

1. Bagi peneliti
  - Penelitian ini dapat memperluas kembali pengetahuan peneliti mengenai kinerja generasi X dan Y, perilaku kewargaan organisasional, kepemimpinan transformasional, dan perilaku kerja inovatif melalui pengolahan data yang digunakan dalam penelitian ini.
  - Untuk memperoleh pengetahuan atau penemuan baru terkait perilaku kewargaan organisasional, kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif karyawan.
2. Bagi perusahaan
  - Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan alternatif dalam menyusun strategi dan pertimbangan bagi perusahaan dalam mengetahui apakah perilaku kewargaan organisasional dan kepemimpinan transformasional sudah berhasil menghasilkan perilaku kerja inovatif pada generasi X dan Y.

3. Bagi akademisi

- Dengan adanya penelitian ini diharapkan agar perpustakaan Universitas Kristen Duta Wacana memiliki tambahan koleksi kepustakaan dalam bidang ilmu manajemen sumber daya manusia terutama pada pembahasan kepemimpinan transformasional, perilaku kewargaan organisasional, dan perilaku kerja inovatif.

**1.6. Batasan Masalah**

Untuk membingkai lingkup penelitian yang dilakukan peneliti, maka peneliti membuat batasan penelitian berikut ini:

1. Responden yang diteliti adalah generasi X (1963-1981) dan generasi Y (1982- 1999).
2. Perusahaan yang diteliti merupakan perusahaan yang berbeda dan berada di Pulau Jawa. Dengan variabel yang diteliti adalah:
  - a) Variabel bebas (X1) adalah Kepemimpinan Transformasional dan variabel bebas (X2) adalah perilaku kewargaan organisasional dan
  - b) Variabel terikat (Y), yaitu perilaku kerja inovatif pada karyawan generasi X dan karyawan generasi Y.

## BAB 5

### KESIMPULAN

#### 5.1. Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan hasil analisis data, peneliti mendapatkan kesimpulan yang dapat diambil terkait analisis faktor yang mempengaruhi serta mendominasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan perilaku kewargaan organisasional terhadap perilaku kerja inovatif pada karyawan generasi X dan Y di Pulau Jawa sebagai berikut:

1. Dari penelitian ini responden penelitian ini didominasi oleh laki-laki sebanyak 89 orang, persentasenya adalah sebesar 55% yang terbagi menjadi 36 orang gen X (usia 40-58 th) dan 53 orang gen Y (usia 22-39 th). Pendidikan akhir responden yang paling dominan adalah S1/Sarjana dengan persentase sebesar 64%. Wilayah dengan responden terbanyak berada di D.K.I Jakarta yakni dengan persentase sebesar 29%. Para karyawan dengan persentase masa bakti terbanyak sebesar 49% adalah karyawan yang telah bekerja < 5 tahun. Posisi responden di perusahaan yang terbanyak adalah staf/karyawan tetap dengan persentase sebesar 42%. Serta sektor perusahaan responden terbesar dengan persentase sebesar 19% adalah pendidikan kebudayaan dan pariwisata.
2. Variabel kepemimpinan transformasional dan perilaku kewargaan organisasional terhadap perilaku kerja inovatif karyawan berpengaruh terhadap generasi X dan generasi Y. Perusahaan akan mampu merespon dan meminimalisir terjadinya kesenjangan loyalitas antara generasi X dan

Y dengan memunculkan perilaku inovatif dalam bekerja. Hal-hal yang perlu



diperhatikan oleh perusahaan terkait generasi X dan Y adalah penawaran jenjang karir yang pasti, tipe kepemimpinan transformasional yang dapat diterapkan, fasilitas pengembangan dan kemampuan diri yang dapat diakomodir oleh perusahaan secara berkala, dan limit kerja yang pasti (waktu dan *jobdesc*).

3. Perilaku kewargaan organisasional memiliki nilai lebih dominasi pada generasi X dalam mempengaruhi perilaku kerja inovatif karyawan. Perusahaan diharapkan lebih memperhatikan capaian para karyawan, terlebih generasi X. Tujuannya adalah agar karyawan generasi X dapat diapresiasi sesuai dengan peran yang telah dilaksanakan dan pekerjaan yang telah diselesaikan, meskipun bukan bagian dari tanggung jawab mereka. Melalui apresiasi ini karyawan generasi X akan merasa dihargai dan memiliki rasa kepemilikan terhadap perusahaan tempat mereka bekerja. Perusahaan juga diharapkan mampu memberikan rambu-rambu tertentu terkait pemberian tugas diluar tanggung jawab karena dalam sebuah perusahaan saat ini terdapat beberapa generasi, sehingga perlu diperhatikan pula terkait *jobdesc* yang tetap.
4. Kepemimpinan transformasional memiliki nilai dominasi yang tinggi pada generasi Y dalam mempengaruhi perilaku kerja inovatif karyawan. Perusahaan disarankan memiliki visi dan misi yang sesuai, terutama terkait kepemimpinan. Segala perubahan akan ditentukan oleh pengaruh kepemimpinan pada perusahaan itu sendiri. Perusahaan juga disarankan untuk melakukan pengembangan dari dalam berupa: pelatihan-pelatihan yang memicu munculnya orang-orang transformasional, yang kemudian

dipromosikan untuk menjadi pemimpin di perusahaan tersebut. Selain menciptakan mekanisme kerja yang inovatif, perusahaan akan mampu mengurangi kecenderungan karyawan generasi Y dengan loyalitasnya yang rendah. Dengan kata lain, sebuah perusahaan menjadi optimal karena jenjang karir telah disiapkan dan tingkat loyalitas karyawan menjadi meningkat.

## **5.2. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yaitu:

1. Sampel penelitian sebaiknya dapat menggunakan cakupan sektor, wilayah dan negara yang lebih luas lagi.
2. Pengambilan segmen generasi X dan Y mengacu pada 2 literatur terpilih. Generasi X adalah individu yang lahir pada tahun 1963 sampai dengan 1982 (Tolbize & Anick, 2008). Sedangkan generasi Y adalah yang lahir antara tahun 1980 dan 1999 (Crampton & Hodge, 2006).
3. Penelitian ini membuktikan bahwa adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif generasi X. Bagi peneliti selanjutnya, perlu dilakukan lagi wawancara lebih mendalam kepada generasi X untuk mendapatkan kesimpulan yang lebih mendalam.
4. Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan perilaku organisasional berpengaruh sebesar 50% terhadap perilaku kerja

inovatif sehingga bagi peneliti selanjutnya diharapkan mampu melengkapi 50% pengaruh lainnya terhadap perilaku kerja inovatif.

### **5.3. Detail Kontribusi Penelitian**

Penelitian ini dapat memberikan sumbangan alternatif dalam menyusun strategi dan pertimbangan bagi perusahaan dalam jangka waktu pendek, menengah dan panjang.

### **5.4. Detail Saran Penelitian**

1. Terkait generasi X dan Y perusahaan perlu memperhatikan beberapa hal, diantaranya adalah penawaran jenjang karir yang pasti, tipe kepemimpinan transformasional yang dapat diterapkan, fasilitas pengembangan dan kemampuan diri yang dapat diakomodir oleh perusahaan secara berkala, dan limit kerja yang pasti.
2. Perusahaan diharapkan lebih memperhatikan capaian para karyawan, terlebih pada generasi X.
3. Perusahaan mampu memberikan rambu-rambu tertentu terkait pemberian tugas diluar tanggung jawab karena dalam sebuah perusahaan saat ini terdapat beberapa generasi, sehingga perlu diperhatikan pula terkait *jobdesc* yang tetap
4. Perusahaan disarankan memiliki visi dan misi yang sesuai, terutama terkait kepemimpinan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Adiawaty, S. (2019). Tantangan Perusahaan Mengelola Perbedaan Generasi Karyawan. *Jurnal Manajemen Bisnis*, Vol. 22 No. 3.
- Angeline, T. (2011). Managing generational diversity at the workplace : expectations and perceptions of different generations of employees. *African Journal of Business Management*, Vol. 5(2), pp. 249-255.
- Avolio, B. J. (2002). The Dual Effect of Transformational Leadership: Priming Relational and Collective Selves and Further Effects on Followers. *JAI: An Imprint of Elsevier Science*, Vol. 2, pp. 67-91.
- Avolio, B. M. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 14 No. 5.
- Badan Pusat Statistik. (2017, April 27). *BRS\_hasillisting*. Retrieved from se2016.bps.go.id: [https://se2016.bps.go.id/umkumb/files/brs/BRS\\_hasillisting](https://se2016.bps.go.id/umkumb/files/brs/BRS_hasillisting)
- Badan Pusat Statistik. (2021, may 05). *tingkat pengangguran terbuka tpt sebesar 6,26 persen*. Retrieved from bps.go.id: <https://www.bps.go.id/pressrelease/2021/05/05/1815/februari-2021--tingkat-pengangguran-terbuka--tpt--sebesar-6-26-persen.html>
- Baenanda, L. (2019, December 20). *populasi dunia terbagi dalam berbagai generasi apa saja*. Retrieved from <https://binus.ac.id/https://binus.ac.id/knowledge/2019/12/populasi-dunia-terbagi-dalam-berbagai-generasi-apa-saja/>

- Bass, Y. B. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112–121.
- Bencsik, A. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, Vol. 8, Issue 3, pp. 90 - 106.
- Caspi, A. &. (2001). Personality development across the life course: The argument for change and continuity. *Psychological Inquiry*, 49–66.
- Crampton, S. M., & Hodge, J. W. (2006). The Supervisor and Generational Differences. *Allied Academies International Conference. Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict.*, Vol. 11, Iss. 2, 19-22.
- Cran, C. (2014). *101 tips mengelola generasi x, y, dan zoomer di tempat kerja*. Jakarta: Kepustakaan Populer Gramedia.
- Darmawan, C. J. (2018). Penggunaan Media Digital dan Partisipasi Politik Generasi Milenial. *Jurnal Penelitian Komunikasi dan Opini Publik*, Vol. 22 No. 2, 91-105.
- Databoks. (2016, December 30). *sektor industri masih terpusat di pulau jawa*. Retrieved from [databoks.katadata.co.id: https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2016/12/30/sektor-industri-masih-terpusat-di-pulau-jawa](https://databoks.katadata.co.id/databoks.katadata.co.id/datapublish/2016/12/30/sektor-industri-masih-terpusat-di-pulau-jawa)
- Diana, I. N. (2012). Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Islam. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Sosial*, 141-148.
- Faraj, C. T. (2020). Transformational Leadership Impact on Employees Performance. *Eurasian Journal of Management & Social Sciences* .
- Febrianti, A. B. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Generasi Milenial (Studi di Mindshare Indonesia). *Majalah Ilmiah UNIKOM*, Vol.16 No. 1.
- Ghozali, I. (2011). *Analisis Multivariate dengan SPSS*. Semarang: BP UNDIP.
- Gujarati, D. (1997). *Ekonometrika Dasar*. Jakarta: Erlangga.

Hadi, S. (1991). *Analisis butir untuk instrumen angket, tes dan skala nilai dengan basica*. Yogyakarta: Andi Offset.

Haqi, A.-u. &. (2016). Impact of leadership styles on employees attitude towards their leader and performance : Empirical Evidence from Pakistani Banks. *Future Business Journal*, 54-64.

Hartog, J. a. (2007). How leaders influence employees' innovative behavior. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 10 No. 1, pp. 41-64.

Jannah, P. B. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakaarta: PT Raja Grafindo Persada.

Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 287-302.

Janssen, O. (2004). How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful. *Journal of Organizational Behavior*, 201-215.

Jeroen P. J. De Jong, R. K. (2003). Determinants of CO-Workss' Innovative Behaviour: an Investigation In Knowledge Intensive Services. *international journal of inovation management*, 7 (2).

John E Barbuto, R. W. (1999). Leaders' motivation and perception of followers' motivation as predictors of influence tactics used. *Psychological Reports*, 1087-1098.

Kementerian Perindustrian Republik Indonesia. (2018, October 15). *Daftar Kawasan Industri*. Retrieved from kemenperin.go.id: <https://kemenperin.go.id/kawasan>

Kevin Fernandes, A. H. (2012). *A Comparative Study of Work Values between Generation X and Generation Y*. Canada: University of Guelph.

Khan, M. J. (2012). Leadership Styles as Predictors of Innovative Work Behavior. *Pakistan Journal of Social and Clinical Psychology*, Vol. 10, No. 1, 17-22.

MacGregor, B. &. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Mahdi, A. M. (2012). Analysis the Relationship between Cultural Intelligence and Transformational Leadership (The Case of Managers at the trade office). *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3 No. 14.

Mahmoud, A. (2021). We aren't your reincarnation workplace motivation across X, Y, and Z generations. *International Journal of Manpower*, Vol. 42 No. 1, 2021.

Mannheim, K. (1952). The Problem of Generations. *Essays on the Sociology of Knowledge*, 276-322-24.

Messarra, K. E.-K. (2016). Conflict resolution styles and personality The moderating effect of generation X and Y in a non-Western context. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 792-810.

Mubarak, K. Y. (2021). The impact of a proactive personality on innovative work behavior: the role of work engagement and transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 42 No. 7, 2021 pp. 989-1003.

Napitupulu, Y. D. (2018). Gaya Kepemimpinan Generasi Y di Dunia Kerja. *Journal Of Business & Applied Management*, Vol.11 (No. 1) : 81 - 115.

Napitupulu. (2018). Gaya Kepemimpinan Generasi Y di Dunia Kerja. *Journal Of Business & Applied Management*, Vol.11 (No. 1) : 81 - 115.

Naqshbandi, M. M. (2016). The link between organisational citizenship behaviours and open innovation: A case of Malaysian high-tech sector. *IIMB Management Review* , 28, 200-211.

Nardo, E. S. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Perilaku Inovatif. *JEBI*, Vol 3, No 2.

Nielsen, K. &. (2008). The importance of transformational leadership style for the well-being of employees working with older people. *J Adv Nurs*, 63(5):465-75.

Nobel, S. M. (2003). Cohort segmentation: An exploration of its validity. *Journal of Business Research*, 979-987.

- O'Neill. (2010). *Generational Preferences : A Glimpse into the Future Office*. United States [US]: Knoll: Knoll Workplace Research.
- Oguz, E. (2010). The relationship between the leadership styles of the school administrators and the organizational citizenship behaviours of teachers. *Procedia Social and Behavioral Sciences* , 1188–1193.
- Organ, D. W. (2018). The Roots of Organizational Citizenship Behavior In: Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (eds.). The Oxford handbook of organizational citizenship behavior. *Oxford Library of Psychology*, 7–18.
- Organ. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington: Heath and Com.
- Page, W. &. (2011). Marketing to the Generations. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 1-12.
- Parashakti, R. &. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Inovatif Karyawan (Studi Kasus di PT. BANK DANAMON INDONESIA). *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, Vol 9 No.2.
- Pertiwi, V. (2019). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Perilaku Kerja Inovatif Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Kantor Wilayah PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK. Semarang)*. Semarang: FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS UNIVERSITAS DIPONEGORO.
- Podsakoff, S. B. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, Vol. 26, No. 3, 513–563.
- Putri, A. A. (2019). Analisis Pengaruh Racial Dissimilarity dan Gender Dissimilarity terhadap Turnover Intention dengan Mentoring Quality sebagai Variabel Mediasi pada Generasi Y. *Universitas Internasional Batam Repository*, 8.

- Rainsch, S. (2004). *Dynamic Strategic Analysis: Demystifying Simple Success*. Wiesbaden: Gabler Edition Wissenschaft.
- Raudeliuniene, J. (2019). Impact Of Knowledge Oriented Leadership On Knowledge Oriented Leadership On Knowledge Management Processes in The Middle Eastern Audit and Consulting Companies. *Vilnius Gediminas Technical University*, Volume 17 Issue 2: 248–268.
- Reitz, H. J. (1981). *Group effectiveness in organizations (Organizational behavior and psychology series) (1st Edition)*. Glenview, Illinois: Scott Foresman.
- Riduwan. (2015). *Dasar-Dasar Statistika*. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, S. (2010). *Perilaku organisasi*. Jakarta: Salemba Empat. Edisi ke 16.
- Rodzlan, N. Z. (2021). The Relationship between Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Innovative Work Behavior (IWB). *Research in Management of Technology and Business*, Vol. 2 No. 1, 91–105.
- Saeed, B. A. (2014). Transformational leadership and behavior. *Industrial Management & Data Systems*, Vol 114 Iss 8 pp. 1270-1300.
- Saleh, A. F. (2021). The effect of leadership styles on employees' innovative work behavior. *Management Science Letters*, 239–246.
- Satyawan, I. P. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior . *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 6, No. 7, 2017: 3651-3682.
- Savelsbergh, C, J. G. (2012). Effect of employees' work engagement and knowledge sharing as mediators of empowering leadership and innovative work behaviour. *Team Role Stress: Relationships With Team Learning and Performance in Project Teams*, 67-100.
- Sekaran, U. a. (2013). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach. 6th Edition*. New York.: Wiley.
- Sekretariat Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi . (2020). *Statistik Pendidikan Tinggi 2020*. Jakarta: Kemendikbud.

Seth Ayim Gyekye, M. H. (2015). Organizational Citizenship Behaviour an Empirical Investigation of The Impact of Age and Job Satisfaction on Ghanaian Industrial Workers. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol 23.

Tolbize, A. (2008). *Generational differences in the workplace*. Amerika Serikat: Lewin Group's Direct Support Worker Resource Center .

Utomo, T. (2018). Perbedaan Kelompok Generasi & Tantangan yang dihadapi oleh perguruan tinggi A. *Personafikasi*, Vol. 9 No.1.

Utomo, T. (2018). Perbedaan Kelompok Generasi & Tantangan yang Dihadapi oleh Perguruan Tinggi A. *Personifikasi*, Vol. 9 No.1 .

Walumbwa, C. M. (2013). *Transformational Leadership and Meaningfull Work*. Dayton: American Psychological Association.

Widyanto, Y. (2014). Identifikasi Dimensi Gaya Hidup Mahasiswa berdasarkan Tingkat Pendapatan dan Gender. *Jurnal Ekonomi Manajemen*, 1-16.

Yurcu, G. (2015). The Effect of Organizational Citizenship Behavior on Subjective Well-Being. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 6, No. 8(1).

Yusoff, T. S. (2012). Motivation, generation X and Y and their work. *Proceedings International Conference of Technology Management, Business and Entrepreneurship*.

Zemke, R. &. (2013). *Generations at work: managing the clash of veterans, boomers, xers, and nexters in your workplace*. New York: AMACOM.