

**PENGARUH KEPEMIMPINAN YANG MELAYANI DAN BERBAGI
PENGETAHUAN TERHADAP PERILAKU KERJA INOVATIF
KARYAWAN GENERASI Y DAN GENERASI Z DI PULAU JAWA
SKRIPSI**



DISUSUN OLEH:

STEFANUS ANDREAS

11180615

PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS BISNIS

UNIVERSITAS KRISTEN DUTA WACANA

YOGYAKARTA

2022

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
SKRIPSI/TESIS/DISERTASI UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

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

Nama : Stefanus Andreas
NIM : 11180615
Program studi : Manajemen
Fakultas : Bisnis
Jenis Karya : Skripsi

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

**“PENGARUH KEPEMIMPINAN YANG MELAYANI DAN BERBAGI
PENGETAHUAN TERHADAP PERILAKU KERJA INOVATIF KARYAWAN
GENERASI Y DAN Z DI PULAU JAWA”**

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 : 7 JUNI 2022

Yang menyatakan



(Stefanus Andreas)

11180615

HALAMAN PENGAJUAN

Diajukan Kepada Fakultas Bisnis Program Studi Manajemen

Universitas Kristen Duta Wacana

Untuk Memenuhi Syarat-syarat

Guna Memperoleh Gelar

Sarjana Manajemen



Disusun oleh:

Stefanus Andreas

11180615

PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS BISNIS

UNIVERSITAS KRISTEN DUTA WACANA

YOGYAKARTA

2022

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi dengan judul
**PENGARUH KEPEMIMPINAN YANG MELAYANI DAN BERBAGI
PENGETAHUAN TERHADAP PERILAKU KERJA INOVATIF
KARYAWAN GENERASI Y DAN GENERASI Z DI PULAU JAWA**

Telah diajukan dan dipertahankan oleh :
STEFANUS ANDREAS
11180615

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 5 Juli 2022

Nama Dosen

Tanda Tangan

1. Dr. Heru Kristanto, MT
(ketua Tim Penguji/ Dosen Penguji)

:



2. Dra. Ambar Kusuma Astuti, M. Si
(Dosen Penguji)

:



3. Hardo Firmana Given Grace Manik, SE., M.Sc., CRA
(Dosen Pembimbing)

:



Yogyakarta, 7 Juli 2022

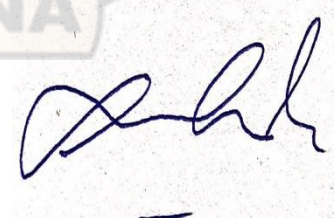
Disahkan Oleh:

Dekan Fakultas Bisnis

Ketua Program Studi



Dr. Perminas Pangeran, M.Si



Drs. Sisnuhadi, MBA, Ph.D

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

PENGARUH KEPEMIMPINAN YANG MELAYANI DAN BERBAGI PENGETAHUAN TERHADAP PERILAKU KERJA INOVATIF KARYAWAN GENERASI Y DAN GENERASI Z DI PULAU JAWA

Skripsi ini merupakan produk asli atau hasil kerja penulis pribadi demi mendapatkan gelar Sarjana Manajemen Fakultas Bisnis Universitas Kristen Duta Wacana dan bukan hasil tiruan karya pihak lain, kecuali di bagian yang telah dijelaskan sumber informasinya.

Jika dikemudian hari ditemukan karya saya dihasilkan dari pihak lain, maka saya bersedia mendapat sanksi berupa pencabutan gelar sarjana

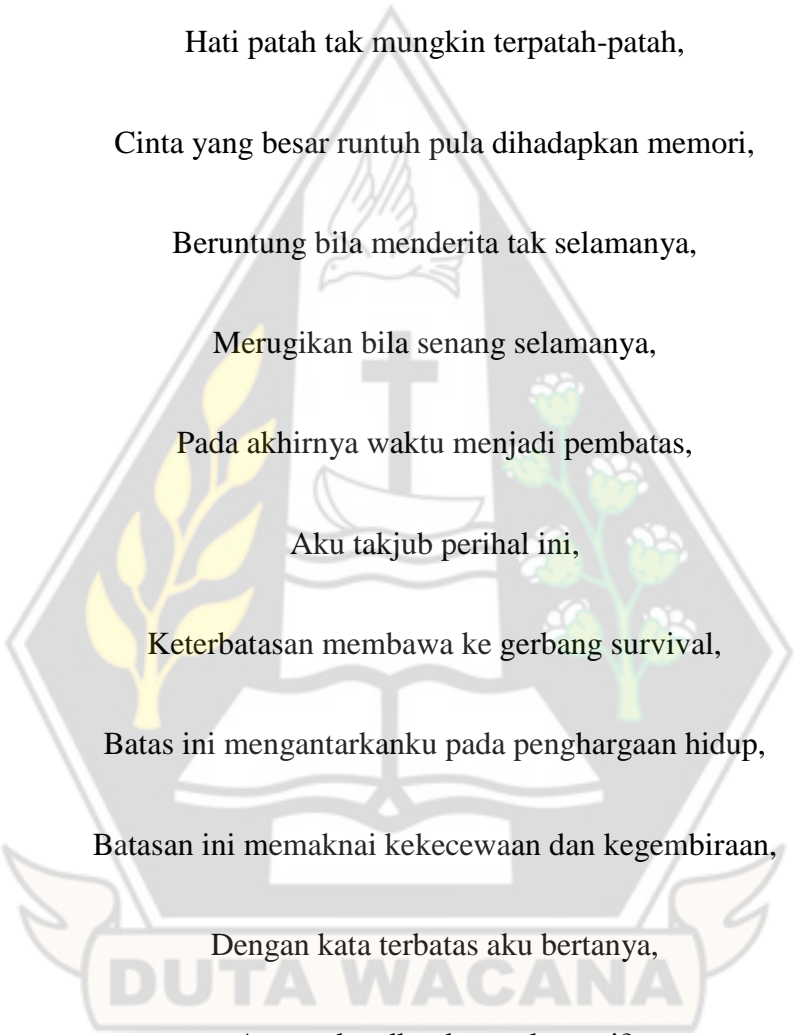
Yogyakarta, 17 Juni 2022



Stefanus Andreas

HALAMAN MOTTO

“KETERBATASAN”

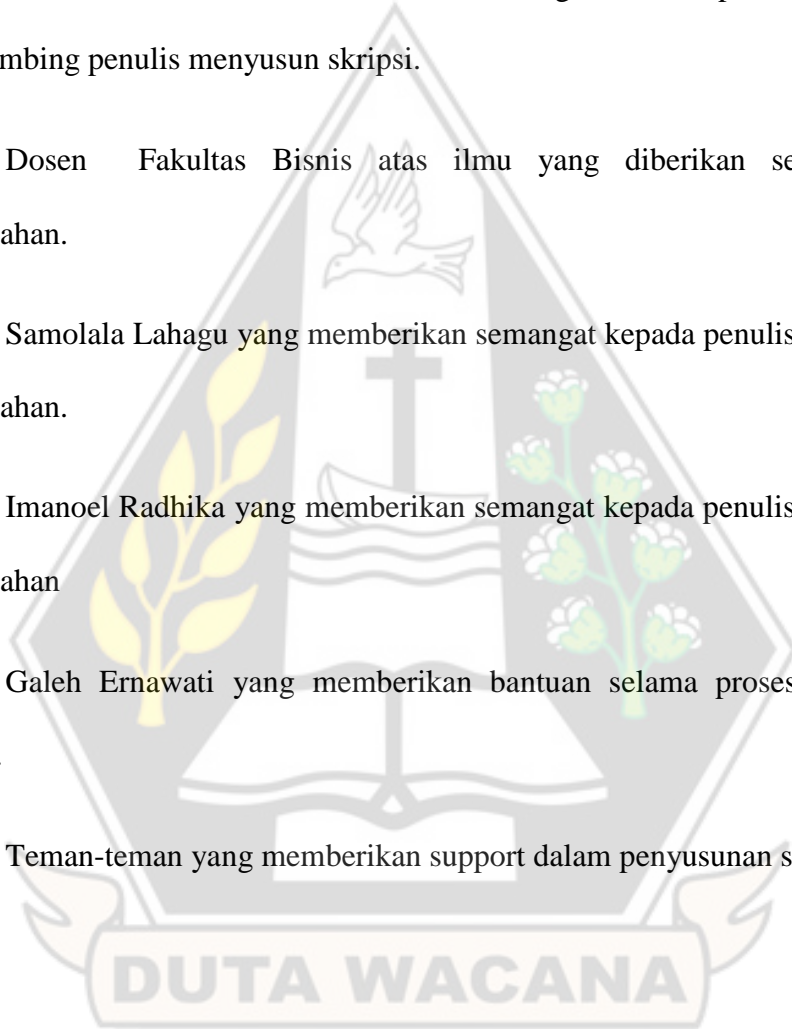


Penderitaan menemui ujung,
Kesenangan berbalik menjadi angan,
Hati patah tak mungkin terpatah-patah,
Cinta yang besar runtuh pula dihadapkan memori,
Beruntung bila menderita tak selamanya,
Merugikan bila senang selamanya,
Pada akhirnya waktu menjadi pembatas,
Aku takjub perihal ini,
Keterbatasan membawa ke gerbang survival,
Batas ini mengantarkanku pada penghargaan hidup,
Batasan ini memaknai kekecewaan dan kegembiraan,
Dengan kata terbatas aku bertanya,
Apa maksudku datang kemari?

~ Stefanus Andreas ~

HALAMAN PERSEMBAHAN

1. Skripsi ini dipersembahkan kepada saya pribadi yang mana telah menjalani proses pembelajaran di Universitas dalam waktu 4 tahun ini.
2. Ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya diberikan kepada bapak Hardo Firmana Given Grace, SE, M.Sc.,CRA sebagai dosen pembimbing yang membimbing penulis menyusun skripsi.
3. Dosen Fakultas Bisnis atas ilmu yang diberikan selama proses perkuliahan.
4. Samolala Lahagu yang memberikan semangat kepada penulis selama masa perkuliahan.
5. Imanoel Radhika yang memberikan semangat kepada penulis selama masa perkuliahan.
6. Galeh Ernawati yang memberikan bantuan selama proses penyusunan skripsi.
7. Teman-teman yang memberikan support dalam penyusunan skripsi.



KATA PENGANTAR

Salam sejahtera bagi para pembaca yang budiman. Penulisan skripsi dilakukan sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Sarjana jurusan manajemen pada Fakultas Bisnis Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta. Kontribusi dari berbagai pihak telah menyertai saya dalam menyelesaikan skripsi. Maka dari itu, saya ingin mengucapkan terima kasih Kepada:

1. Hardo Firmana Given Grace, SE, M.Sc.,CRA yang memberikan waktu dan pikirannya dalam memberikan saran, masukan, kritik selama proses penulisan skripsi:
2. Orang tua dan keluarga yang memberikan support material dan mental kepada penulis:
3. Sahabat yang telah membantu saya menyelesaikan skripsi.

Akhir kata saya mengharapkan senantiasa diberikan kesehatan dan kelancaran dalam menjalani aktivitasnya. Semoga skripsi ini membawa manfaat atas perkembangan ilmu pengetahuan

Yogyakarta, 17 Juni 2022



Stefanus Andreas

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGAJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iv
HALAMAN MOTTO.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
ABSTRAK.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	10
1.3 Pertanyaan Penelitian.....	10
1.4 Tujuan Penelitian.....	10
1.5 Manfaat Penelitian.....	11
1.5.1 Manfaat Bagi Peneliti.....	11
1.5.2 Manfaat Bagi Akademisi.....	11
1.5.3 Manfaat Bagi Perusahaan.....	11
1.6 Batasan Penelitian.....	11
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....	13
2.1 Teori Pembelajaran Sosial.....	13
2.2 Definisi Kepemimpinan yang Melayani.....	14
2.2.1 Karakteristik Kepemimpinan yang Melayani.....	16
2.2.2 Indikator Kepemimpinan yang Melayani.....	17
2.3 Definisi Berbagi Pengetahuan.....	18
2.3.1 Indikator Berbagi Pengetahuan.....	19
2.3.2 Dimensi Berbagi Pengetahuan.....	20
2.3.3 Faktor-faktor Berbagi Pengetahuan.....	21
2.4 Definisi Perilaku Kerja Inovatif.....	22
2.4.1 Indikator Berbagi Pengetahuan.....	22
2.4.2 Karakteristik Perilaku Kerja Inovatif.....	24
2.4.3 Faktor-faktor Perilaku Kerja Inovatif.....	25
2.5 Penelitian Terdahulu.....	26
2.6 Perumusan Hipotesis.....	27
2.6.1 Pengaruh Kepemimpinan yang Melayani terhadap Perilaku kerja Inovatif.....	28
2.6.2 Pengaruh Berbagi Pengetahuan terhadap Perilaku kerja Inovatif.....	29
2.6.3 Pengaruh Kepemimpinan yang Melayani dan Berbagi pengetahuan terhadap perilaku kerja inovatif karyawan generasi Y dan generasi Z.....	31
2.7 Kerangka Penelitian.....	32

BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN.....	34
3.1 Data Sumber Penelitian.....	34
3.2 Populasi dan Sampel.....	34
3.2.1 Populasi Penelitian.....	34
3.2.2 Sampel Penelitian.....	34
3.3 Alat Pengumpulan Data.....	35
3.4 Uji Kuesioner.....	36
3.4.1 Uji Validitas.....	36
3.4.2 Uji Realibilitas.....	37
3.5 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	38
3.5.1 Indikator Gaya Kepemimpinan yang Melayani.....	39
3.5.2 Indikator Berbagi Pengetahuan.....	39
3.5.3 Indikator Perilaku Kerja Inovatif.....	39
3.6 Alat analisis.....	40
3.6.1 Uji Simultan (Uji F).....	40
3.6.2 Analisis Regresi Berganda.....	41
3.6.3 Uji Dominansi.....	41
BAB 4 ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	43
4.1 Gambaran Umum.....	43
4.2 Profil Responden.....	43
4.3 Analisis Uji.....	48
4.3.1 Uji Validitas.....	49
4.3.2 Uji Realibilitas.....	49
4.4 Statistik Deskriptif.....	50
4.5 Pengujian Hipotesis.....	52
4.5.1 Uji F.....	52
4.5.2 Uji Regresi Berganda.....	53
4.5.3 Uji Dominansi.....	55
4.6 Pembahasan Hasil.....	57
4.6.1 Pengaruh Kepmimpinan yang Melayani terhadap Perilaku Kerja Inovatif Karyawan.....	59
4.6.2 Pengaruh Berbagi Pengetahuan terhadap Perilaku Kerja Inovatif.....	61
4.6.3 Pengaruh Kepemimpinan yang Melayani dan Berbagi Pengatahuan terhadap Perilaku Kerja Inovatif pada Generasi Y dan Generasi Z.....	63
BAB 5 KESIMPULAN.....	64
5.1 Kesimpulan.....	64
5.2 Keterbatasan dan Penelitian Selanjutnya.....	65
Daftar Pustaka.....	66
Lampiran.....	69

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	26
Tabel 3.1 Skala Likert.....	36
Tabel 4.1 Kategori Responden berdasarkan Jenis Kelamin.....	44
Tabel 4.2 Kategori Responden berdasarkan Usia.....	44
Tabel 4.3 Kategori Berdasarkan Daerah Asal Tempat Bekerja.....	45
Tabel 4.4 Kategori Berdasarkan Jabatan di Tempat Kerja.....	46
Tabel 4.5 Kategori Berdasarkan Sektor Perusahaan Tempat bekerja..	46
Tabel 4.6 Kategori Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan.....	47
Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas.....	49
Tabel 4.8 Hasil Uji Realibilitas.....	50
Tabel 4.9 Statistik Deskriptif.....	51
Tabel 4.10 Hasil Uji VIF.....	52
Tabel 4.11 Hasil Uji F.....	53
Tabel 4.12 Hasil Uji Regresi Berganda.....	54
Tabel 4.13 Hasil Uji Dominansi Generasi Y.....	57
Tabel 4.14 Hasil Uji dominansi generasi Z.....	57



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian.....	32
-------------------------------------	----



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner.....	72
Lampiran 2 Data Responden.....	76
Lampiran 3 Analisis Deskriptif.....	80
Lampiran 4 Uji Validitas dan Realibilitas.....	102
Lampiran 5 Statistik Deskriptif.....	103
Lampiran 6 Uji Hipotesis.....	106
Lampiran 7 Kartu konsultasi.....	112
Lampiran 8 Halaman Persetujuan.....	113
Lampiran 9 Lembar Revisi Ujian Pendadaran.....	114
Lampiran 10 Formulir Revisi Judul Skripsi.....	115



**PENGARUH KEPEMIMPINAN YANG MELAYANI DAN BERBAGI
PENGETAHUAN TERHADAP PERILAKU KERJA INOVATIF
KARYAWAN GENERASI Y DAN GENERASI Z DI PULAU JAWA**

Stefanus Andreas

Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis

Universitas Kristen Duta Wacana

Stefanusandre34477@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menemukna pengaruh kepemimpinan yang melayani dan berbagi pengetahuan terhadap perilaku kerja inovatif pada generasi Y dan generasi Z di pulau Jawa. Terdapat 152 responden yang berpartisipasi pada penelitian ini. Peneliti menggunakan kuesioner untuk mengumpulkan data. Responden dipilih berdasarkan teknik purposif sampling. Data dianalisis menggunakan, uji F, uji regresi berganda, dan uji dominansi. Hasil penelitian, kedua variabel (X) kepemimpinan yang melayani dan berbagi pengetahuan berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif, pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap perilaku kerja inovatif generasi Z lebih tinggi daripada generasi Y, pengaruh berbagi pengetahuan terhadap perilaku kerja inovatif pada generasi Y lebih tinggi daripada generasi Z.

Kata kunci: Kepemimpinan yang melayani, berbagi pengetahuan, perilaku kerja inovatif

**EFFECT OF SERVANT LEADERSHIP AND KNOWLEDGE SHARING
ON INNOVATIVE WORK BEHAVIOUR OF GENERATION Z AND
GENERATION Y IN JAVA ISLANDS**

Stefanus Andreas

Department of Management Faculty of Business

Duta Wacana Christian University

Stefanusandre34477@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this study finds out the influence of servant leadership and knowledge sharing in innovative work behaviour for generations Z and Y in Java island. There are 152 respondents participate in this study. Researcher uses questionnaires to collect data. Respondents was chosen by purposive sampling technique. Data analysis; F test, multiple regression test, and dominant test. The result of study; both servant leadership and knowledge sharing influence innovative work behaviour, generations Z influence of servant leadership in innovative work behavior is more dominant than generations Y, generations Y influence of knowledge sharing in innovative work behaviour is more dominant than generations Z.

Keywords: servant leadership, knowledge sharing, innovative work behaviour



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

Perubahan ke industri 4.0 menyebabkan perubahan besar-besaran dalam berbagai sendi kehidupan tak terkecuali dalam lingkup lingkungan kerja dan kegiatan organisasi. Hal ini memicu pergantian bahkan penghacuran dari cara lama ke cara baru yang lebih efisien dan efektif. Industri 4.0 mengakibatkan percepatan beberapa proses. Misalnya pada era ini, rantai distribusi barang bisa diperpendek. Dunia digital membuat perusahaan mampu menjangkau langsung kepada pengguna terakhir untuk mengkonsumsi barang yang ditawarkan. Selain itu, terdapat tantangan dalam dunia kerja. Kebutuhan akan tenaga kerja bisa dipangkas lalu, digantikan dengan mesin-mesin yang dirancang untuk mengerjakan tugas-tugas manusia. Tenaga kerja perlu memiliki nilai tambah seperti mengeluarkan inovasi, berpikir kreatif, serta berorientasi ke masa depan agar tetap bertahan dalam persaingan kerja yang semakin kompleks. Perubahan yang terjadi akibat industri 4.0 diperparah dengan adanya pandemi covid-19.

Awal tahun 2020 merupakan babak awal pandemi covid-19 memasuki wilayah Indonesia. Virus corona yang mana penyebab pandemi covid-19, penularannya bisa melalui banyak cara. Melalui percikan air liur (droplet), kontak fisik, dan sentuhan dengan barang yang telah terkontaminasi. Telah banyak perubahan yang terjadi akibat pandemi covid-19. Yang paling mencolok adalah peralihan kegiatan yang semula dilakukan dengan tatap muka, kemudian beralih ke bentuk virtual. Peralihan ke dalam bentuk virtual ini, ternyata memiliki dampak

terhadap efektifitas proses kerja. Selama pandemi covid-19 karyawan melakukan pekerjaannya di rumah, yang mana beberapa dokumen pendukung berada di kantor. Hal ini bisa menjadi masalah penyelesaian pekerjaan bagi karyawan. Hambatan komunikasi antar pekerja mungkin muncul saat proses kerja. Risiko pemadaman listrik yang mengganggu kelancaran koneksi dan keterbatasan alat bisa mengurangi efektifnya komunikasi. Perbedaan persepsi penerimaan pesan, yang mana pada saat berkomunikasi secara tatap muka kita bisa mengetahui ekspresi muka dan intonasi suara, yang menegaskan pesan yang ingin disampaikan. Sedangkan, pesan virtual tidak memadai untuk melakukan hal ini. Oleh sebab itu, agar tetap bertahan dalam masa ini diperlukan inovasi yang berasal dari perilaku kerja inovatif.

Peran individu dalam menerapkan perilaku kerja inovatif ditunjukkan dalam sikap kerja yang melampaui rutinitas untuk menyelesaikan tugas di dalam tim atau organisasi untuk menemukan teknologi baru-baru ini, menganjurkan cara baru untuk mencapai tujuan, melakukan cara baru untuk pekerjaan yang baru saja diterima, mengamankan sumberdaya untuk mempertahankan ide asli yang dimiliki (Sudibjo & Prameswari, 2021). Terdapat siklus perilaku kerja inovatif yaitu berpikir tingkat tinggi, identifikasi masalah di masa depan, menemukan peluang, dan menganalisa adanya gap dalam performa untuk menemukan adanya metode baru untuk mengatasi gap dan masalah yang ada (Afsar, 2016).

Untuk menggerakkan karyawan dalam organisasi agar bisa bersama-sama tetap menjalankan rencana yang telah diberlakukan untuk mencapai tujuannya peran pemimpin sangat diperlukan (Gandolfi & Stone, 2018). Dalam menumbuhkan perilaku kerja inovatif pemimpin memiliki peran yang esensial.

Pemimpin akan berperan dalam memotivasi, memandu, dan membentuk karyawan pada saat proses membentuk inovasi (Klonek *et al.*, 2020). Salah Satu gaya kepemimpinan yang mampu memunculkan perilaku kerja inovatif adalah gaya kepemimpinan yang melayani.

Kepemimpinan yang melayani seperti yang telah dideskripsikan oleh Greenleaf (1997) merupakan tipe perilaku kepemimpinan yang tidak mengedepankan kekuatan pribadi tetapi keinginan untuk melayani yang lain untuk kepentingan organisasi atau komunitas (Lin *et al.*, 2021). Secara konsep, kepemimpinan yang melayani berbeda dari gaya kepemimpinan yang lain. Kepemimpinan yang melayani menitikberatkan pada memuaskan keperluan pengikut dan berusaha untuk menyelesaikan stres dari komunitas sebagai tujuannya sendiri dan menempatkan kepuasan pengikut di atas tujuan organisasi (Lin *et al.*, 2021). Kepemimpinan yang melayani ini cocok diterapkan pada pekerjaan di bidang industri yang mengandalkan pelayanan langsung ke pelanggan contoh industri perhotelan, pariwisata dan lain-lain. Dalam konsep kepemimpinan yang melayani, pemimpin bisa menjadi contoh bagi karyawan dan mempengaruhi perilaku karyawan untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada konsumen.

Gaya kepemimpinan yang melayani memberikan prioritas untuk menemukan kebutuhan karyawan, memberikan semangat kepada karyawan, dan memberikan kekuatan supaya karyawan mampu mengeluarkan potensi yang dimiliki semaksimal mungkin (Sun, Liden, & Ouyang, 2019). Dalam konteks memunculkan perilaku kerja inovatif, gaya kepemimpinan yang melayani memberikan sebuah pengaruh kepada pengikutnya untuk mengembangkan sikap

inovatif dalam bekerja melalui pembentukan emosi positif di tempat kerja. Pelayanan yang diberikan kepada pemimpin diharapkan mampu memberikan kesejahteraan dan rasa nyaman bagi karyawan untuk menjalankan aktivitasnya di tempat kerja. Rasa nyaman dan rasa akan kesejahteraan merupakan emosi positif yang bisa dialami karyawan. Emosi positif ini akan mendorong perilaku inovatif dalam bekerja (Kawiana *et al.*, 2020).

Penelitian yang dilakukan oleh Lin *et al.* (2021), yang meneliti pengaruh gaya kepemimpinan yang melayani terhadap perilaku kerja inovatif. Namun terdapat kelemahan pada penelitian ini. Penelitian ini terkhusus pada satu industri, yaitu industri perhotelan. Hasil penelitian belum tentu sesuai dengan industri lain di luar industri jasa, sehingga penelitian ini berusaha menjawab pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap perilaku kerja inovatif pada konteks industri yang lebih luas.

Berbicara mengenai berbagi pengetahuan, aktivitas ini mengacu pada keinginan individu untuk membagi informasi dengan kolega mereka. Individu dalam organisasi saling berkolaborasi dengan yang lain dengan tujuan mengembangkan ide baru serta penerapannya (Zhang, 2017). Terdapat 2 jenis informasi dan pengetahuan dalam tiap organisasi yang mungkin bisa dibagikan antar individu. Yang pertama adalah “pengetahuan tacit”, jenis pengetahuan ini berasal dari pemahaman individu dan berada pada taraf pikiran, artinya pengetahuan tacit bersifat subjektif, susah untuk diekspresikan, dipahami ke pihak lain dan kurang terstruktur. Yang kedua adalah “pengetahuan eksplisit”, pengetahuan ini lebih mudah diberitahukan kepada orang lain karena memiliki struktur yang jelas. Pengetahuan eksplisit lebih mudah dipahami karena telah ada

dokumen tertulis berisi kumpulan pengetahuan. Pengetahuan-pengetahuan inilah yang akan berpartisipasi di dalam aktivitas berbagi pengetahuan (Asurakkody & Kim, 2020).

Dalam sebuah organisasi, proses menemukan inovasi dimulai dari mengeksplor untuk menciptakan, mengembangkan, dan pertukaran pengetahuan dalam lingkup organisasi. Ini merupakan hal yang esensial jika dalam sebuah tim bertukar pikiran dan berbagi pengetahuan yang akan menghasilkan sebuah perilaku kerja inovatif (Sudibjo & Prameswari, 2021). Aktivitas berbagi pengetahuan memungkinkan individu untuk membagikan pengetahuan dan informasi kepada individu lain dalam satu organisasi. Setelah pengetahuan dan informasi terkumpul dengan memadai terbentuklah sinergi dalam organisasi dan aliran pengetahuan. Individu dalam organisasi meningkatkan kompetensi yang ditandai dengan diperkayanya pengetahuan yang dimiliki tiap individu, selanjutnya dari pengetahuan yang dimiliki memicu perilaku kerja inovatif (Lin *et al.*, 2018).

Studi sebelumnya yang membahas pengaruh berbagi pengetahuan dengan perilaku inovatif pekerja yang ditulis Sudibjo & Prameswari(2021), hasilnya variabel berbagi pengetahuan berpengaruh secara positif terhadap perilaku inovatif pekerja (2021). Namun masih belum diteliti konteks lintas generasi. Penelitian ini berusaha menjelaskan pengaruh berbagi pengetahuan terhadap perilaku kerja inovatif pada generasi Y dan generasi Z.

Di negara Indonesia ada kriteria usia seseorang bisa menjadi seorang tenaga kerja. Pemerintah telah menetapkan range usia tertentu yang tertera dalam

Undang-undang No 13 tahun 2003 pasal 68 tentang ketenagakerjaan. Batas usia dimana seseorang diperbolehkan untuk mengambil tugas sebagai pekerja yaitu 18 tahun. Badan pusat statistik menyatakan adanya usia produktif bagi seseorang untuk bekerja yaitu pada usia 15-40. Dalam range usia tersebut terdapat dua generasi yang masuk. Yaitu generasi Y dan generasi Z. Dalam data sensus penduduk yang dilakukan pada tahun 2020, jumlah generasi Y mencapai 25,87% dari jumlah total penduduk Indonesia atau setara 69,38 juta. Sementara itu, generasi Z mencapai 27,94% dari total jumlah penduduk Indonesia atau setara 74,93 juta. Generasi Y atau yang dikenal dengan generasi milenial lahir diantara tahun 1980-1994, artinya pada saat ini berusia 42 hingga 28. Generasi Z lahir diantara 1995-2015, artinya secara individual generasi Z berusia 27 hingga 7 tahun.

Generasi Y dan generasi Z hidup dengan pengaruh teknologi yang sangat kuat. Dibandingkan generasi sebelumnya, kedua generasi ini sebagian kebutuhannya dicukupi dengan penggunaan teknologi. Kedua generasi ini meskipun sama-sama menggunakan teknologi untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari, antara generasi Y dan generasi Z tetap memiliki perbedaan karakteristik yang mencolok. Dalam segi berbagi pengetahuan, kerja sama tim, budaya, nilai-nilai.

Generasi Y berasal dari kata bahasa Inggris "youth". Generasi ini lahir dalam arus awal perkembangan teknologi digital kemudian, secara aktif berkecimpung dan berdampingan dengan teknologi digital. Bagi generasi Y tidak diperlukan waktu yang lama untuk menguasai penggunaan alat baru teknologi informasi. Orang-orang pada generasi Y sangat mudah menerima perubahan, cenderung tidak menyukai rencana jangka panjang. Dalam menyikapi adanya

perbedaan budaya generasi Y cenderung mudah menerima sekaligus menyesuaikan dengan adanya perbedaan budaya ini. Mayoritas tenaga kerja yang menduduki beragam posisi di perusahaan, merupakan mereka yang berasal dari generasi Y. Beberapa orang dari generasi Y telah menyelesaikan studi mereka dan mendapatkan gelar. Dalam lingkup tempat kerja generasi Y berinteraksi dengan orang dari berbagai lintas generasi. Mayoritas generasi yang berinteraksi dengan Generasi Y di tempat kerja merupakan generasi X sedangkan, generasi Y sedikit berjumpa dengan orang generasi Z di tempat kerja. Untuk mendapatkan kepuasan kerja dan semakin menikmati posisi yang dimiliki, tenaga kerja dari generasi Y memproduksi ide yang unik. Ide unik yang diproduksi berkuat antara apa yang akan didapatkan di tempat kerja pada masa yang akan datang. Generasi Y memiliki karakteristik *multitasking*. Dalam segi berbagi pengetahuan generasi Y lebih suka melakukan aktivitas ini berdasarkan keinginan diri atau dengan paksaan. Beberapa nilai-nilai yang umumnya dianut oleh orang-orang pada generasi Y kecepatan mobilitas, pengetahuan superficial, berorientasi pada kesuksesan, kreatif, kebebasan dalam mendapatkan informasi (Andrea *et al.*, 2021).

Membahas mengenai generasi Z, generasi Z lahir pada era perkembangan digital besar-besaran, generasi ini sering disebut dengan “digital native”. Sebagaimana generasi Z yang lahir dalam masa perkembangan teknologi, orang-orang pada generasi ini sangat menikmati hidupnya dengan penggunaan teknologi hampir di segala aspek hidupnya. mayoritas orang-orang pada generasi Y menghabiskan sebagian besar waktu untuk terhubung dengan perangkat yang dimiliki. Bahkan informasi yang didapatkan oleh generasi Z dapat dengan cepat didapat dan berasal dari internet. Dikarenakan gaya hidup akan pemenuhan

kebutuhan yang serba cepat, generasi Z kurang menghargai konsep perjuangan. Dibandingkan dengan pendahulunya sikap yang dimiliki generasi Z cenderung tidak sabaran, memiliki mobilitas yang tinggi. Selain itu, generasi Z suka mencari tantangan baru secara berkelanjutan. Generasi Z bukan generasi yang konservatif, mereka sangat terbuka dan mampu dengan cepat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi setiap saat. Generasi Z bersifat memiliki ambisi yang sangat tinggi di lingkup tempat kerja. Mereka menginginkan posisi yang tinggi serta memberikan pengaruh terhadap organisasi. Tingkat kompleksitas yang rumit dimana generasi Z lahir, sedikit banyaknya mempengaruhi cara berpikir generasi Z. Kompleksitas lingkungan menyebabkan kompleksitas pengetahuan yang didapat generasi Z. Mereka telah melihat bagaimana proses di tempat kerja, sekolah dan masih banyak lagi. Secara teknis, ide, dan pengetahuan generasi Z berada pada level yang tinggi. Terdapat fakta yang mengatakan, generasi Z sangat menginginkan karir berdasarkan keinginan pribadinya. Hal ini membuat semangat wirausaha yang dimiliki generasi Z lebih tinggi jika dibandingkan pendahulunya. Generasi Z sangat peduli dengan isu-isu yang berkembang di tempat kerja, salah satunya keseimbangan antara kehidupan pribadi dan kehidupan kerja atau yang dikenal dengan istilah “work life balance”. Dalam segi berbagi pengetahuan generasi Z lebih suka melakukan aktivitas ini melalui cara virtual, dilakukan dengan cara yang mudah dan cepat (Andrea *et al.*, 2021).

Pulau Jawa sebagai pulau dengan tingkat kepadatan penduduk paling tinggi. Menurut Badan Pusat Statistik menyatakan bahwa mayoritas penduduk Indonesia terpusat di pulau Jawa, yang tercatat 56,1 persen yang artinya sebanyak 270,2 juta jiwa penduduk Indonesia terkonsentrasi di pulau Jawa. Sebagaimana

jumlah penduduk Negara Indonesia mayoritas terkonsentrasi di pulau Jawa dan dengan kontribusi atas pertumbuhan ekonomi sebanyak 57,89%, maka peneliti tertarik untuk menjadikan pulau Jawa sebagai tempat mengambil sampel penelitian.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah penelitian ini:

1. Penelitian oleh *liet al.* (2021), tidak bisa digeneralisasi dan tidak ada konteks lintas generasi.
2. Penelitian Sudibjo & Prameswari (2021) tidak bisa menjelaskan konteks generasi Y dan generasi Z.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Peneliti tertarik untuk meneliti:

1. Apakah kepemimpinan yang melayani berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif karyawan?
2. Apakah berbagi pengetahuan berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif generasi?
3. Apakah pengaruh kepemimpinan yang melayani dan berbagi pengetahuan lebih tinggi pada generasi Y dibandingkan generasi Z?

1.4 Tujuan penelitian

Tujuan penelitian ini meliputi:

1. Menganalisis apakah kepemimpinan yang melayani memiliki pengaruh terhadap perilaku kerja inovatif karyawan generasi Y dan generasi Z.
2. Menganalisis apakah berbagi pengetahuan memiliki pengaruh terhadap perilaku kerja inovatif karyawan generasi Y dan generasi Z.

3. Menganalisis Apakah pengaruh kepemimpinan yang melayani dan berbagi pengetahuan lebih tinggi pada generasi Y dibandingkan generasi Z.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat Bagi Peneliti

Menambah wawasan peneliti tentang manajemen sumber daya manusia khususnya variabel yang diteliti, yaitu kepemimpinan yang melayani, berbagi pengetahuan, perilaku kerja inovatif.

1.5.2 Manfaat Bagi Akademisi

Bisa digunakan untuk referensi untuk penelitian selanjutnya di bidang sumber daya manusia. Khususnya penelitian terkait variabel; kepemimpinan yang melayani, berbagi pengetahuan, perilaku kerja inovatif.

1.5.3 Manfaat Bagi Perusahaan

Perusahaan bisa menggunakan penelitian ini sebagai acuan untuk kegiatan pengembangan karyawan dalam bidang peningkatan perilaku kerja inovatif.

1.6 Batasan Penelitian

Batasan dalam penelitian ini:

1. Penelitian dilakukan pada beberapa perusahaan yang berada di pulau Jawa.
2. Responden pada penelitian ini merupakan karyawan dalam suatu perusahaan dengan profil sebagai berikut:

- Jenis kelamin : laki-laki dan perempuan.
- Usia : Generasi Y (27-42)

Generasi Z (17-26tahun).

- Tingkat pendidikan :SMA/SMK sederajat, D1, D2, D3, sarjana dan pasca sarjana.

Bab 5

Kesimpulan

5.1 Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan hasil analisis data dapat disimpulkan beberapa kesimpulan, yaitu:

1. Penerapan kepemimpinan yang melayani akan meningkatkan perilaku kerja inovatif. Kepemimpinan yang melayani akan menciptakan lingkungan yang mendukung untuk berinovasi. Karyawan akan didukung melalui pemenuhan kebutuhan di tempat kerja, sehingga keadaan fisik, emosional di tempat kerja sehat. Hasil akhirnya, karyawan akan mudah berekspresi dan mengeluarkan ide yang berkualitas untuk mengatasi masalah di perusahaan. Untuk mendapatkan karyawan dengan karakter pelayan, pada masa rekrutmen perusahaan melihat melalui kegiatan yang dilakukan pelamar. Jika pelamar sering terlibat dalam kegiatan social, kemungkinan besar mereka memiliki karakter pelayan. Selain itu perusahaan perlu membentuk adanya budaya yang menciptakan karakter pelayan dalam lingkup perusahaan. Perusahaan bisa memberikan regulasi bagaimana hubungan antar karyawan. Misal, tidak memperbolehkan adanya praktik diskriminasi, atasan tidak boleh memandang bawahan berdasarkan tingkat jabatan. Prinsip keadilan juga perlu diperhatikan perusahaan dalam beroperasi. Perusahaan wajib menjunjung tinggi kejujuran, bertanggung jawab terhadap para stakeholder, memberikan imbalan yang pantas sesuai tingkat partisipasi yang diberikan oleh pihak yang mensukseskan perusahaan. Perusahaan perlu menyediakan konseling

berbasis agama agar kebutuhan rohani karyawan terpenuhi. Aspek kerohanian akan memunculkan moral yang bagus dari karyawan.

2. Berbagi pengetahuan akan meningkatkan perilaku kerja inovatif. Berbagi berfungsi untuk menambah kualitas karyawan. Karyawan semakin menguasai pekerjaan yang diemban karyawan. Karyawan mendapat pengetahuan dan sudut pandang baru dari rekan kerjanya. Berbagi pengetahuan mampu untuk menciptakan pengetahuan baru. Maka dari itu, untuk menciptakan adanya berbagi pengetahuan di perusahaan, perusahaan perlu memperhatikan desain ruang kerja. Ruang kerja terbuka memudahkan karyawan untuk saling bertatap muka dan melakukan komunikasi. Kegiatan seperti seminar, *workshop*, perlu direkam agar karyawan dapat melihat kembali hal yang dibicarakan selama kegiatan seminar, *workshop*. Pembagian tim-tim kecil dalam kelompok perlu diperhatikan. Pemimpin dalam tim perlu membagi sebuah tim yang di dalamnya terdapat kelompok-kelompok kecil. Kemudian, anggota tim-tim kecil ini akan diubah sesuai jadwal yang telah ditentukan. Hal ini agar antar karyawan tidak hanya intens berinteraksi dengan orang yang relatif sama.
3. Generasi Y kurang cocok terhadap gaya kepemimpinan yang melayani. Gaya kepemimpinan yang melayani dinilai lemah, lambat dalam pengambilan keputusan. Generasi Y lebih cocok terhadap gaya kepemimpinan mentor. Pemimpin mentor mampu mengembangkan kekuatan individu karyawan generasi Y, untuk menghadapi tantangan yang ingin mereka hadapi. Di dalam perusahaan perlu memiliki sosok yang

berpengalaman, dipercaya orang lain, mampu memotivasi orang lain. Sosok seperti ini cocok untuk memimpin karyawan generasi Y. Karyawan generasi Y telah memiliki *hardskill* dan pengalaman yang mumpuni. Untuk mendukung hal ini perusahaan perlu mendukung mereka dengan mengembangkan karakter. Perusahaan dapat memberikan konseling dalam hal manajemen diri. Saran mengenai kedisiplinan, mengatasi kerumitan di tempat kerja, mengatasi kegagalan, diperlukan untuk mendukung karir. Sementara itu, karyawan generasi Z memerlukan pendekatan khusus dikarenakan baru memasuki dunia kerja. Karyawan generasi Z sangat perlu didengarkan apa yang menjadi kebutuhannya di tempat kerja. Perusahaan dapat menyesuaikan untuk mewujudkan keinginan karyawan generasi Z dengan kemampuan mereka. Generasi Z perlu diberikan konseling mengenai kesehatan mental. Sesi ini membuat Generasi Z menyampaikan keluh kesahnya selama menjalani pekerjaan.

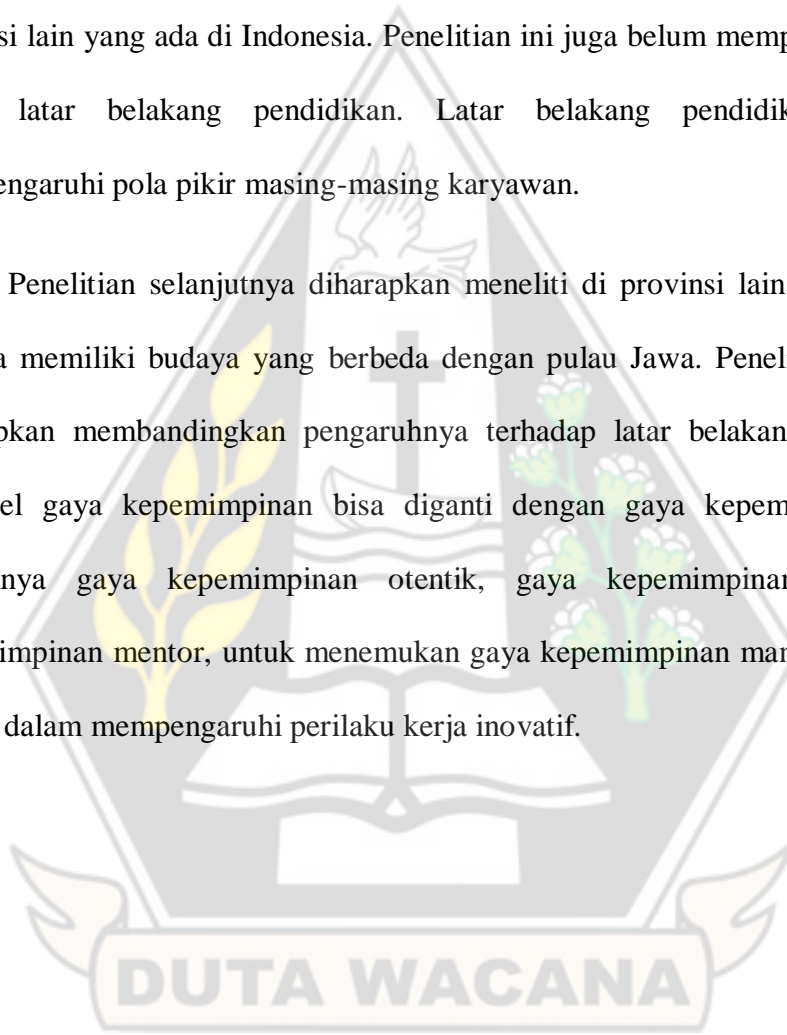
4. Generasi Y lebih tinggi dalam melakukan aktivitas berbagi pengetahuan. Generasi Y sudah terbiasa untuk berkomunikasi di tempat kerja dengan orang beda generasi. Generasi Y memiliki keinginan untuk melakukan aktivitas berbagi pengetahuan. Semakin sering karyawan generasi Y melakukan aktivitas berbagi pengetahuan membuat mereka semakin inovatif. Karyawan generasi Z perlu dilatih agar dapat berbagi pengetahuan dengan intens di tempat kerja. Pertemuan antar lintas divisi perlu sering dilakukan untuk melatih komunikasi. Rapat internal disarankan untuk tidak terlalu memakai bahasa formal. Bahasa yang digunakan bersifat

santai agar karyawan generasi Z nyaman dengan aktivitas berbagi pengetahuan selama rapat.

5.2 Keterbatasan dan Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu lokasi penelitian terletak hanya di pulau Jawa. Hasil temuan pada penelitian ini belum teruji apakah sesuai dengan provinsi lain yang ada di Indonesia. Penelitian ini juga belum mempertimbangkan aspek latar belakang pendidikan. Latar belakang pendidikan mungkin mempengaruhi pola pikir masing-masing karyawan.

Penelitian selanjutnya diharapkan meneliti di provinsi lain di Indonesia, dimana memiliki budaya yang berbeda dengan pulau Jawa. Peneliti selanjutnya diharapkan membandingkan pengaruhnya terhadap latar belakang pendidikan. Variabel gaya kepemimpinan bisa diganti dengan gaya kepemimpinan lain, contohnya gaya kepemimpinan otentik, gaya kepemimpinan etis, gaya kepemimpinan mentor, untuk menemukan gaya kepemimpinan mana yang paling efektif dalam mempengaruhi perilaku kerja inovatif.



Daftar Pustaka

- Afsar, B. (2016). "The impact of person-organization fit on innovative work behavior: the mediating effect of knowledge sharing behavior". *International journal of health care quality assurance*, 29(2), 104-122.
- Akram, T., Haider, M. J., & Feng, Y. X. (2016). "The effect of organizational justice on the innovative work behavior of employees an empirical study from china". *Journal of Creativity and Business Innovation*, 2, 114-126.
- Andrea, B., Gabriela, H. C., & Timea, J. (2016). "Y and Z generations at workplaces". *Journal of competitiveness*, 8(3), 90-106.
- Asfar, A.M. Irfan Taufan., Syarif Nur., & A.M Iqbal Akbar Asfar (2018). "The Improvement Of Mathematical Problem-solving through the Application of Problem Posing & Solving (PPS) Learning Model". *ATLANTIS PRESS*. 227(1): halaman 362-366.
- Asurakkody, T. A., & Kim, S. H. (2020). Effects of Knowledge Sharing Behaviour on Innovative Work Behaviour Among Nursing Students: Meditating of Self Role Leadership. *International Journal of Africa Sciences*, 12, 100190.
- Bandura, Albert. 1977. *Social Learning Theory*. Prentice-Hall, Inc., New Jersey
- Cooper, Donald R., Pamela S Schindler (2014), *Bussines Research Methods*, Edisi 12, New York : McGraw Hill.

- Dungy, T., & Whitaker, N. (2010). Tyndale House Publishing, Inc., Carol Stream, Illinois. 256pp.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creative and Innovation Management*, vol. 19(1), hal. 23-36.
- Gandolfi, Franco & Stone, Seth. (2018). "Leadership, leadership styles, and servant leadership". *Journal of Management Research*, 18(4), 261-269.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. & Spears, L. C. (2002). *Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Hair, Joseph F. Jr. et al. 2010, *Multivariate Data Analysis 7th Edition* Pearson Education Limited. Harlow. England
- Kawiana, I., Dewi. L. K. C., Hartanti, P. S., Setini, M., & Asih, D. (2021). "Effects of leadership and psychosocial climate on organizational commitment in the digitalization era", *The Journal of Asian Finance, Economic and Business*, 8(1), 1051-1062.
- Klonek, Florian & Gerpott, Fabiola & Parker, Sharon. (2020). "A conceptual replication of ambidextrous leadership theory: An experimental approach". *The Leadership Quarterly*. 10.1016.

- Lee, K. H., & Hyun, S. S. (2016). "An extended model of employees service innovation behaviour in the air lines study" . *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(8), 1622-1648.
- Li, F., Liu, B., Lin, W., Wei, X., & Xu, Z. (2021). "How and when servant leadership promotes service innovation moderated mediation model". *Tourism Management*, 86. 104358.
- Naim & Lenka, (2018). "Development and retention of Generation Y employees: a conceptual framework", *Emerald Insight - Employee Relations*, Vol. 40 Issue: 2, pp.433-455.
- Nijenhius, K. (2015). "Impact factor for innovative work behavior in the public sector impact factor for employee innovative work behavior".
- Panahi, S., Watson, J., & Patridge, H. 2012 " Social media and tacit knowledge sharing: Developen conceptual mode," in: *World Accademy of Sciences, Enggining and Technologies (WASET)*. Paris, Farnce: pp. 1095-1102.
- Sudibjo, Niko & Prameswari, Ranggi. (2021). "The effects of knowledge sharing and person-organization fit on the relationship between transformational leadership on innovative work behaviour". *Heliyon*. 7. E07334.
- Sudiyani, N. N., Kariyana, I. M., Sawitri, N. P. Y. R., Perdanawati, L. P. V. I., & Setini, M. (2020). "The role of self efficacy as meditating on entrepreneurial leadership and innovative work behaviour", *Solid State Technology*, 63(6), 2449-2463.

Sun, J., Liden, R. C., & Ouyang, L. (2019). “Are servant leaders appreciated? An investigation of how relational attributions influence employee feelings of gratitude and prosocial behaviors.” *Journal of Organizational Behavior*, 40(5), 528–540.

Sen Wu, Chao., Cheng, Jong Lee., Li, Fen Tsai (2012), Research On The Knowledge Sharing, Adventure Recreation And Performance Of Information System R&D Personnel, The International Journal of Organizational Innovation Online, Vol 5 (1): hal 1493-1513.

