

## **MODEL PERILAKU KERJA INOVATIF PADA DOSEN PERGURUAN TINGGI SWASTA DI JAWA TENGAH DENGAN PENDEKATAN KERAGAMAN GENERASI**

**Yanuar Surya Putra**

*Program Doktor Ilmu Manajemen*

*Fakultas Ekonomika dan Bisnis*

*Universitas Kristen Satya Wacana*

**Abstrak** - Tujuan Penelitian ini adalah untuk membangun model innovative work behavior pada dosen perguruan tinggi swasta di Jawa tengah. Penelitian ini akan memberikan kontribusi dalam penelitian dalam ranah *generational diversity* dan *innovative behavior*, secara khusus kebaruan yang akan diberikan adalah model perilaku kerja inovatif dari kelompok generasi X, Y dan Z khususnya di lingkup pendidikan tinggi. Responden dalam penelitian ini adalah dosen perguruan tinggi swasta di Jawa tengah berdasarkan pengelompokan generasi berdasarkan usia. Teknik analisis data yang digunakan adalah model persamaan structural, yang pada prinsipnya adalah analisis multivariat yang menggambarkan penerapan dari beberapa model secara bersamaan, yaitu model analisis factor, model analisis jalur, dan model analisis regresi.

**Kata Kunci** : *Innovative work behavior, Age diversity climate, Intergenerational leadership, Psychological empowerment, Agility*

### **LATAR BELAKANG**

Bersamaan dengan revolusi industri 4.0, perubahan demografis lingkungan kerja dalam organisasi juga menimbulkan tantangan baru bagi pihak manajemen organisasi. Menurut Lancaster & Stillman (2002) salah satu aspek perubahan demografis tersebut adalah terjadinya pergeseran komposisi angkatan kerja, dimana komposisi usia atau kelompok generasi dalam sebuah lingkungan kerja menjadi beragam. Terkait dengan inovasi dalam organisasi, menurut Shamim et al. (2016) dalam era industri 4.0 sekarang ini kunci sukses dan keberhasilan bagi perusahaan adalah kemampuan berinovasi. Lebih lanjut (Shamim et al. 2016) juga menyatakan bahwa dalam lingkungan yang disruptif ini, peran sumber daya manusia menjadi sangat penting, khususnya sumber daya manusia yang termotivasi untuk memberikan kontribusi bagi pembelajaran dan proses inovasi dalam organisasi. Menurut Messmann, Muldera, & Grubera (2010) *innovative work behavior* adalah seluruh aktivitas pekerjaan baik secara fisik maupun kognitif yang dilakukan oleh karyawan secara individu atau dalam lingkungan sosial yang bertujuan untuk menghasilkan, mempromosikan, dan mewujudkan ide-ide yang baru yang dapat diterapkan pada lingkungan kerja mereka.

Berbagai faktor telah ditelaah untuk melihat pengaruhnya terhadap perilaku inovatif di tempat kerja. Hammond et al. (2011) menyebutkan bahwa faktor – faktor individual memiliki pengaruh dalam proses inovasi. Faktor internal individu dan faktor demografis dalam organisasi sangat beragam, oleh karena itu, untuk dapat menciptakan perilaku kerja inovatif maka dibutuhkan persepsi yang sama

dari karyawan untuk menyadari, mengakui dan menghargai adanya keragaman, serta adanya komitmen dari manajemen organisasi untuk mengelola keragaman tersebut (Kaplan, Wiley, and Maertz 2011). *Innovative work behavior* atau Perilaku kerja inovatif dapat terbentuk melalui perilaku kerja, dorongan individu, dan dukungan dari organisasi itu sendiri. Tuntutan perilaku kerja yang inovatif membutuhkan *agility* dari individu yang ada dalam organisasi, karena perilaku kerja yang inovatif selalu dihadapkan dengan dengan lingkungan kerja yang tidak dapat diprediksi, dinamis, dan terus berubah (Sherehiy, Karwowski, and Layer 2007).

Terciptanya perilaku kerja inovatif juga membutuhkan dorongan dari diri individu itu sendiri, karena perilaku kerja inovatif merupakan bentuk perilaku yang tercipta dari dalam diri karyawan itu sendiri Menurut Spreitzer (1995) sebuah dorongan atau suatu sikap psikologis yang muncul dari diri seseorang untuk merasakan dan mengendalikan pekerjaannya disebut sebagai pemberdayaan psikologis atau *psychological environment*. Berbagi pengalaman antar individu dalam kelompok generasi dalam organisasi dipercaya dapat mempengaruhi pengetahuan, perilaku, dan nilai kerja mereka (Twenge et al. 2010). Oleh karena itu organisasi harus mengakomodasi proses pembelajaran antar generasi atau disebut dengan *intergenerational learning*. Masih menurut Ropes (2013) pembelajaran antar generasi didefinisikan sebagai proses interaktif yang melibatkan individu yang berbeda generasi untuk saling berbagi pengetahuan baru, kemampuan, dan nilai – nilai baru. Dalam proses pembelajaran antar generasi tersebut individu dalam organisasi secara aktif membangun pengetahuan baru dengan bertukar informasi atau belajar mengenai hal – hal baru dengan individu lain yang berbeda kelompok generasi. Peran pemimpin dalam organisasi akan sangat menentukan terwujudnya perilaku kerja individu yang inovatif, khususnya adalah pemimpin yang memiliki keterikatan antara pemimpin dengan anggota organisasi dari beragam generasi, sehingga memunculkan gaya kepemimpinan yang fleksibel dan adaptif terhadap perbedaan generasi yang meliputi nilai – nilai, perilaku, dan kepercayaan atau disebut dengan *intergenerational leadership* (Ahn and Ettner 2014). Dukungan dari organisasi memiliki peran penting terhadap inovasi karyawan, dimana karyawan yang secara aktif diberikan dukungan oleh organisasi tempatnya bekerja, maka cenderung memberikan kinerja yang positif untuk ikut serta membantu organisasi dalam mengefektifkan pembentukan inovasi dan memberikan upaya untuk dapat melaksanakan inovasi tersebut.

Dalam beberapa dekade terakhir, perubahan demografi di tempat kerja atau lingkungan kerja lebih banyak

menyoroti lingkungan organisasi bisnis atau korporasi, sedangkan lingkungan kerja akademis atau pendidikan tinggi belum banyak dibahas. Komposisi dosen swasta di Indonesia berdasarkan umur, didominasi oleh generasi X, Y dan Z, sehingga tidak dapat dipungkiri bahwa iklim keragaman didalam lingkungan akademik juga akan menjadi bagian yang akan menentukan kemajuan dan inovasi perguruan tinggi. Dosen merupakan SDM perguruan tinggi yang memiliki peran yang sangat sentral dan strategis dalam seluruh aktivitas di perguruan tinggi. Kinerja dosen akan sangat menentukan tinggi-rendahnya kualitas suatu perguruan tinggi dapat diwujudkan apabila dosen melaksanakan tugas dengan penuh kreatifitas melalui perilaku inovatif. Dengan demikian diperlukan sebuah model perilaku inovatif bagi dosen perguruan tinggi khususnya perguruan tinggi swasta, dimana perguruan tinggi swasta saat ini dituntut untuk harus senantiasa berinovasi, khususnya perilaku kerja inovatif dari dosen – dosennya. Dengan demikian, masalah penelitian yang akan diteliti adalah model *Perilaku kerja inovatif* dosen generasi X, Y dan Z pada perguruan tinggi swasta di Jawa Tengah.

## TUJUAN PENELITIAN

Penelitian ini akan memberikan kontribusi dalam penelitian dalam ranah *innovative work behavior* dan *generational diversity*, secara khusus kebaruan yang akan diberikan adalah model perilaku kerja inovatif dari kelompok generasi X, Y dan Z khususnya di lingkup pendidikan tinggi. Hal tersebut belum banyak diangkat dalam penelitian karena luaran individu dan organisasi biasanya dikaitkan dengan kinerja dan bukan inovasi, dan organisasi yang dijadikan sebagai obyek pada penelitian terkait keragaman generasi biasanya adalah korporasi atau organisasi bisnis, sehingga manfaat berikutnya dari penelitian ini adalah memberikan kontribusi kelumuhan dalam pembahasan mengenai generasi X, Y dan Z dalam lingkup perguruan tinggi khususnya adalah perguruan tinggi swasta yang ada di Jawa Tengah.

## TINJAUAN LITERATUR

### Pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Menurut Spreitzer (1995) sebuah dorongan atau suatu sikap psikologis yang muncul dari diri seseorang untuk merasakan dan mengendalikan pekerjaannya disebut sebagai pemberdayaan psikologis atau *psychological empowerment*. Ketika karyawan diberdayakan dalam organisasi, mereka menunjukkan perilaku kreatif karena mereka menemukan nilai dalam peran pekerjaan mereka (Jung, Chow, and Wu 2003). Lebih lanjut Pieterse et al.(2010) menjelaskan bahwa persepsi pemberdayaan karyawan berhubungan positif dengan inovasi. Nagarajan et al. (2005) menambahkan bahwa pemberdayaan psikologis memediasi hubungan antara nilai-nilai individu dan inovasi individu dan perubahan positif. Karyawan yang diberdayakan dan menemukan makna dalam pekerjaan mereka akan termotivasi untuk memiliki pengaruh pada organisasi, yang pada gilirannya mempromosikan *innovative work behavior* atau perilaku kerja inovatif (Jung and Sosik 2002; Laschinger et al. 2004). Karyawan yang diberdayakan dapat menciptakan lebih banyak ide karena organisasi mengharapkan mereka untuk

memberikan kembali tanpa khawatir tentang peraturan dan aturan birokrasi. Menurut Spreitzer (2008) persepsi tentang pemberdayaan psikologis yang lebih tinggi akan mengarah pada peningkatan inspirasi dan inovasi dalam organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1. *Psychological Empowerment* memiliki pengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif karyawan.

### Pengaruh *Learning Agility* terhadap Perilaku Kerja Inovatif

*Learning agility* adalah kemauan dan kemampuan individu untuk belajar dari pengalaman, dan selanjutnya menerapkan pembelajaran tersebut pada kondisi yang baru dihadapinya (Bedford 2012). *Learning agility* meliputi dua faktor, yaitu: kemampuan respon karyawan terhadap perubahan dan kemampuan karyawan untuk memanfaatkan perubahan sebagai peluang bagi mereka untuk berkembang (Alavi and Wahab 2013; Muduli 2016). Dari perspektif sikap Sherehiy & Karwowski (2014) menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki *learning agility* akan memiliki sikap positif terhadap pembelajaran dan pengembangan diri; serta memiliki kemampuan untuk menghasilkan ide-ide inovatif dan selalu siap untuk menerima tanggung jawab baru. Perilaku proaktif tersebut akan membuat karyawan memiliki keberanian untuk memunculkan ide – ide baru. Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Hammond et al. (2011) yang menunjukkan bahwa sejumlah faktor yang memfasilitasi inovasi pada level individu adalah perilaku karyawan itu sendiri. Dari uraian tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2. *Learning Agility* memiliki pengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif

### Pengaruh Intergenerational Learning dengan perilaku kerja inovatif

Individu dalam organisasi harus merasa bahwa organisasi tempat mereka bekerja mengakomodasi angkatan kerja yang beragam usia dan mengambil tindakan aktif untuk merekrut, mempromosikan, dan mempertahankan karyawan dari semua kelompok umur. Proses pembelajaran antar generasi yang tidak akan hanya meningkatkan kinerja organisasi tetapi juga dapat bermanfaat individu. Pembelajaran antar generasi dapat membantu mengembangkan keterampilan dan pengetahuan karyawan, baik pengetahuan eksplisit yang dapat dikembangkan dengan interaksi antar individu, maupun pengetahuan implisit yang dapat dikembangkan dengan bekerja sama (Harvey 2012; Starks 2013). Sehingga dapat disimpulkan bahwa proses pembelajaran antar generasi tersebut memiliki efek yang positif terhadap hasil luaran kerja individu dan organisasi secara menyeluruh (Ropes and Ypsilanti 2017). Dari penjelasan tersebut maka dapat disusun hipotesis:

H3. Pembelajaran antar generasi memiliki pengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif.

## Peran Mediasi Dari *Age Diversity Climate*

*Age Diversity Climate* adalah mediator yang kuat dalam hubungan antara praktik SDM dan inovasi perusahaan. Salah satu indikator terpenting dari kesuksesan jangka panjang perusahaan adalah apakah karyawannya dapat bekerja sama meskipun ada perbedaan latar belakang demografis (Boehm, Kunze, and Bruch 2014). Dalam sebuah studi empiris baru-baru ini Profili et al. (2017) meneliti dampak *age diversity climate* atau iklim keragaman generasi terhadap sikap dan perilaku karyawan. Mereka menemukan bahwa persepsi karyawan tentang iklim keragaman generasi dipengaruhi oleh perilaku individu dan pembelajaran karyawan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa praktik MSDM yang dirasakan mungkin tidak selalu memiliki dampak yang positif pada keterlibatan karyawan, karena karyawan yang menganggap tingkat iklim keragaman generasi yang rendah dapat memandang ini sebagai tanda bahwa organisasi tidak menghargai semua karyawan tanpa memandang usia. Hasil ini memiliki implikasi penting untuk literatur MSDM, yang belum sepenuhnya menggambarkan kondisi batas di mana investasi organisasi dalam praktik MSDM mengarah pada perilaku positif. Dari penjelasan tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis :

- H4. *Learning agility* memiliki pengaruh positif terhadap *Age Diversity Climate*
- H5. *Psychological empowerment* memiliki pengaruh positif terhadap *Age Diversity Climate*
- H6. *Age Diversity Climate* memediasi hubungan *Psychological Empowerment*, dan *Learning agility* terhadap Perilaku Kerja Inovatif.

## Peran Moderasi Dari Intergenerational Leadership

*Intergenerational leadership* adalah keterikatan antara pemimpin dengan anggota organisasi dari beragam generasi, sehingga menimbulkan gaya kepemimpinan yang fleksibel dan adaptif terhadap perbedaan generasi yang meliputi nilai – nilai, perilaku, dan kepercayaan (Ahn and Ettner 2014). Menurut Puaschunder (2016) kepemimpinan antar generasi menjadi isu yang penting di era ini. Pemimpin perusahaan memiliki kewajiban untuk mengakui adanya kebutuhan yang berhubungan dengan pekerjaan maupun yang tidak terkait pekerjaan dari semua generasi di tempat kerja dan mampu mengakomodasi kebutuhan tersebut. Melalui komunikasi dua arah yang efektif pemimpin dapat membangun kepercayaan anggota organisasi dan menghasilkan perilaku inovatif. Mempertimbangkan nilai-nilai dari berbagai generasi, pemimpin antargenerasi yang bertanggung jawab dapat meningkatkan luaran organisasi melalui jalur psikologis dan berbasis pengetahuan (Doh & Quigley, 2014). Secara individual pemimpin antargenerasi menganggap anggota organisasi sebagai pemangku kepentingan paling penting dalam organisasi dengan menekankan keadilan antargenerasi di tempat kerja, sehingga perilaku inovatif individu dapat meningkat. Dari penjelasan tersebut dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

- H6. *Intergenerational Leadership* akan memoderasi pengaruh *age diversity climate* terhadap perilaku kerja inovatif.

## METODE PENELITIAN

### Populasi dan Sampel

Penelitian ini dilakukan di Propinsi Jawa Tengah, khususnya adalah dosen perguruan tinggi swasta yang ada di Jawa Tengah, dari Perguruan Tinggi Swasta yang sudah terakreditasi minimal B, yang didasarkan pada kelompok generasi berdasarkan umur, yaitu generasi X, Y dan Z. Pemilihan lokasi ini diharapkan bisa menggambarkan persoalan penelitian yang telah dirumuskan dalam kerangka konseptual.

Tabel 1

Jumlah Responden Berdasarkan Kelompok Generasi

Kelompok Generasi	Jumlah Dosen	Jumlah Sampel
Generasi X	4780	140
Generasi Y	8362	179
Generasi Z	69	69
Jumlah	13.211	388

Sumber: Data sekunder diolah, Agustus 2020

Dari perhitungan dengan menggunakan rumus Slovin tersebut, jumlah sampel dalam penelitian ini sebesar 388 dosen PTS di Jawa Tengah.

### Pengukuran Variabel

Tabel 2

Pengukuran Variabel

Variabel	Pengukuran Variabel
Innovative Work Behaviour	Explorasi ide; Memunculkan ide – ide baru; Mengenalkan dan mendapat dukungan atas ide – ide baru tersebut; Menerapkan ide – ide baru tersebut (Janssen, 2000, De Jong & Den Hartog, 2010).
Age Diversity Climate	Fair treatment; recognition of diverse perspectives; organizational support for age diversity; integration of different age groups (Profili, Sammarra, & Innocenti, 2017).
Learning Agility	Responsiveness to external change; Speed of skills development; Speed of adaptation to new work environment; Speed of information access; Use of mobile technologies; Workplace independence; Collaborative technologies; Virtual team working; Knowledge sharing; Employee empowerment. (Breu et.al, 2010)
Psychological Empowerment	Meaning; Competence; Impact; Self determination. (Spreitzer, 1995; Jose & Mampily, 2014)
Intergenerational Learning	Intention to Share knowledge; Stereotypes about different generation; Knowledge self efficacy; Voluntariness; Institutional support; Task complexity. (Ropes, 2013); Gerpott, Willenbrock, & Voelpel,

	2017)
Intergenerational Leadership	Integrity; Good judgement; Leadership by example; Decision making; Trust; Fairness; Humility; Sense of urgency. (Ahn & Ettner, 2014)

Sumber data : data sekunder yang diolah, 2020

Berdasarkan model penelitian dan kerangka teoritis, teknik yang tepat untuk digunakan dalam penelitian ini adalah model multilevel dimana terdapat variabel endogen dan variabel eksogen dalam satu model penelitian, dengan model persamaan structural. Model persamaan struktural ini pada prinsipnya merupakan analisis multivariat yang menggambarkan penerapan dari beberapa model secara bersamaan, yaitu model analisis faktor, model analisis jalur, dan model analisis regresi. Dalam mengestimasi parameter, akan digunakan metode maksimum likelihood menggunakan program AMOS. Pendekatan ini mengasumsikan bahwa variabel terdistribusi normal (Zabkar, 2000). Dalam pengujian model dengan menggunakan model persamaan struktural (SEM), terdapat tujuh langkah yang ditempuh (Hair, et al, 1985; Ferdinand, 2002).

## Referensi

- Ahn, Mark J., and Larry W. Ettner. 2014. "Are Leadership Values Different across Generations?: A Comparative Leadership Analysis of CEOs v. MBAs." *Journal of Management Development*.
- Alavi, Somaieh, and Dzuraidah Abd Wahab. 2013. "A Review on Workforce Agility." *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*.
- Bedford, Christopher Lee. 2012. "The Role of Learning Agility in Workplace Performance and Career Advancement." *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*.
- Boehm, Stephan A., Florian Kunze, and Heike Bruch. 2014. "Spotlight on Age-Diversity Climate: The Impact of Age-Inclusive HR Practices on Firm-Level Outcomes." *Personnel Psychology*.
- Hammond, Michelle M., Nicole L. Neff, James L. Farr, Alexander R. Schwall, and Xinyuan Zhao. 2011. "Predictors of Individual-Level Innovation at Work: A Meta-Analysis." *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*.
- Harvey, Jean François. 2012. "Managing Organizational Memory with Intergenerational Knowledge Transfer." *Journal of Knowledge Management*.
- Jung, Dong I., Chee Chow, and Anne Wu. 2003. "The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation: Hypotheses and Some Preliminary Findings." *Leadership Quarterly*.
- Jung, Dong I., and John J. Sosik. 2002. "Transformational Leadership in Work Groups: The Role of Empowerment, Cohesiveness, and Collective-Efficacy on Perceived Group Performance." *Small Group Research*.
- Kaplan, David M., Jack W. Wiley, and Carl P. Maertz. 2011. "The Role of Calculative Attachment in the Relationship between Diversity Climate and Retention." *Human Resource Management*.
- Lancaster, Lynne C., and David Stillman. 2002. *When Generations Collide*.
- Laschinger, Heather K. Spenc., Joan E. Finegan, Judith Shamian, and Piotr Wilk. 2004. "A Longitudinal Analysis of the Impact of Workplace Empowerment on Work Satisfaction." *Journal of Organizational Behavior*.
- Messmanna, Gerhard, Regina H. Muldera, and Hans Grubera. 2010. "Relations between Vocational Teachers' Characteristics of Professionalism and Their Innovative Work Behaviour." *Empirical Research in Vocational Education and Training*.
- Muduli, Ashutosh. 2016. "Exploring the Facilitators and Mediators of Workforce Agility: An Empirical Study." *Management Research Review*.
- Nagarajan, Ramamoorthy, C. Flood Patrick, Slattery Tracey, and Sardessai Ron. 2005. "Determinants of Innovative Work Behaviour: Development and Test of an Integrated Model." *Creativity and Innovation Management*.
- Pieterse, Anne Nederveen, Daan van Knippenberg, Michaéla Schippers, and Daan Stam. 2010. "Transformational and Transactional Leadership and Innovative Behavior: The Moderating Role of Psychological Empowerment." *Journal of Organizational Behavior*.
- Profili, Silvia, Laura Innocenti, and Alessia Sammarra. 2017. "A Conceptual Framework of Age Diversity Climate." *Advanced Series in Management 17:95-116*.
- Puaschunder, Julia. 2016. "Global Responsible Intergenerational Leadership." *Annals in Social Responsibility*.
- Ropes, Donald. 2013. "Intergenerational Learning in Organizations." *European Journal of Training and Development*.
- Ropes, Donald, and Antonia Ypsilanti. 2017. "A Conceptual Framework for Managing Intergenerational Relations in the Workplace." in *The Aging Workforce Handbook*.
- Shamim, Saqib, Shuang Cang, Hongnian Yu, and Yun Li. 2016. "Management Approaches for Industry 4.0: A Human Resource Management Perspective." in *2016 IEEE Congress on Evolutionary Computation, CEC 2016*.
- Sherehiy, Bohdana, and Waldemar Karwowski. 2014. "The Relationship between Work Organization and Workforce Agility in Small Manufacturing Enterprises." *International Journal of Industrial Ergonomics*.
- Sherehiy, Bohdana, Waldemar Karwowski, and John K. Layer. 2007. "A Review of Enterprise Agility: Concepts, Frameworks, and Attributes." *International Journal of Industrial Ergonomics*.
- Spreitzer, Gretchen. 2008. "Taking Stock: A Review of More than Twenty Years of Research on Empowerment at Work." in *The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume I - Micro Approaches*.
- Spreitzer, Gretchen M. 1995. "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation." *Academy of Management Journal*.
- Starks, Adam. 2013. "The Forthcoming Generational Workforce Transition and Rethinking Organizational Knowledge Transfer." *Journal of Intergenerational Relationships*.
- Twenge, Jean M., Stacy M. Campbell, Brian J. Hoffman, and Charles E. Lance. 2010. "Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing." *Journal of Management*.