



## REWARDS, TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, TRAINING: HRM STRATEGIES IN IMPROVING INNOVATIVE BEHAVIOR IN GENERATION Z

## REWARD, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, PELATIHAN: STRATEGI MSDM DALAM MENINGKATKAN PERILAKU INOVATIF PADA GENERASI Z

Alfira Amanda Syifa<sup>1</sup>, Kenita Putri<sup>2</sup>

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Paramadina

E-mail: [alfira.syifa@students.paramadina.ac.id](mailto:alfira.syifa@students.paramadina.ac.id)<sup>1</sup>, [kenita.putri@paramadina.ac.id](mailto:kenita.putri@paramadina.ac.id)<sup>2</sup>

### ARTICLE INFO

#### Correspondent:

**Alfira Amanda Syifa**  
[alfira.syifa@students.paramadina.ac.id](mailto:alfira.syifa@students.paramadina.ac.id)

#### Key words:

*Culinary MSMEs, TikTok Shop, Product Quality, Packaging, Customer Satisfaction, Generation Z.*

#### Website:

<https://idm.or.id/JSER/index.php/JSER>

Page: 374 - 385

### ABSTRACT

*This study aims to examine the influence of rewards, transformational leadership, and training as HR strategies in increasing innovative behavior among Generation Z employees. This study targets Generation Z workers (aged 18-28 years) who work in companies located in the Cikarang industrial area, West Java, Indonesia, with a sample of 111 respondents selected through a purposive sampling technique. Primary data were collected using a five-point Likert scale questionnaire to measure independent variables such as rewards, transformational leadership, and training and the dependent variable, innovative behavior. Data analysis was conducted using SPSS version 26, including validity tests (Pearson correlation), reliability (Cronbach's Alpha >0.926), normality (Monte Carlo sig. 0.181), multicollinearity (VIF <10), as well as multiple linear regression, F test, and t test. The results showed that transformational leadership (sig. 0.038) and training (sig. 0.000) significantly influenced innovative behavior individually, while rewards did not show partial significance. Simultaneously, the three variables exert a substantial combined influence (F-test significance of 0.000), explaining 22.3% of the variance in innovative behavior (adjusted R<sup>2</sup> of 0.223). These results confirm the important role of transformational leadership and structured training in fostering innovation among tech-savvy Generation Z, consistent with previous research such as Rosmayati et al. (2021).*

Copyright © 2026 JSER. All rights reserved.

## INFO ARTIKEL

## Koresponden:

Alfira Amanda Syifa  
 alfira.syifa@students.para  
 madina.ac.id

## Kata kunci:

UMKM Kuliner, Toko  
 TikTok, Kualitas Produk,  
 Pengemasan, Kepuasan  
 Pelanggan, Generasi Z.

## Website:

<https://idm.or.id/JSER/index.php/JSER>

Hal: 374 - 385

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *reward*, kepemimpinan transformasional, dan pelatihan sebagai strategi SDM dalam meningkatkan perilaku inovatif di kalangan karyawan Generasi Z. Penelitian ini menargetkan pekerja Generasi Z (usia 18-28 tahun) yang bekerja di perusahaan-perusahaan yang berlokasi di kawasan industri Cikarang, Jawa Barat, Indonesia, dengan sampel sebanyak 111 responden yang dipilih melalui teknik purposive sampling. Data primer dikumpulkan menggunakan kuesioner skala Likert lima poin untuk mengukur variabel independen seperti penghargaan, kepemimpinan transformasional, dan pelatihan serta variabel dependen, perilaku inovatif. Analisis data dilakukan dengan SPSS versi 26, meliputi uji validitas (korelasi Pearson), reliabilitas (Alpha Cronbach >0,926), normalitas (Monte Carlo sig. 0,181), multikolinearitas (VIF <10), serta regresi linier berganda, uji F, dan uji t. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional (sig. 0,038) dan pelatihan (sig. 0,000) secara signifikan memengaruhi perilaku inovatif secara individual, sedangkan penghargaan tidak menunjukkan signifikansi parsial. Secara simultan, ketiga variabel tersebut memberikan pengaruh gabungan yang substansial (uji F signifikansi 0,000), yang menjelaskan 22,3% varians dalam perilaku inovatif ( $R^2$  yang disesuaikan 0,223). Hasil ini menegaskan peran penting kepemimpinan transformasional dan pelatihan terstruktur dalam menumbuhkan inovasi di kalangan Generasi Z yang melek teknologi, sejalan dengan penelitian sebelumnya seperti Rosmayati et. al. (2021).

Copyright © 2026 JSER. All rights reserved

## PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi di era Revolusi Industri 4.0 mendatangkan perubahan besar yang memengaruhi organisasi dalam pengelolaan sumber daya manusia. Perubahan digital yang memunculkan *Artificial Intelligence* (AI) menjadi salah satu tantangan organisasi serta mendesak organisasi untuk terus beradaptasi. Dalam situasi ini, perilaku inovatif pekerja sangat krusial dalam organisasi guna mendukung keberlanjutan, perkembangan, dan mempertahankan posisi mereka di pasar. Inovasi tidak hanya bergantung kepada layanan atau produk yang ditawarkan, melainkan kreativitas yang muncul dari dalam diri seorang karyawan yang juga menjadi ujung tombak organisasi. Arain et al., (2020) mendefinisikan perilaku inovatif sebagai tindakan yang dilakukan individu untuk menerapkan ide-ide baru.

Perilaku inovatif menjadi sangat dibutuhkan untuk menghadapi tantangan yang muncul. Peristiwa yang sedang terjadi di Indonesia terutama di kalangan Generasi Z, memperlihatkan bahwa beberapa dari Generasi Z tidak memberikan inovasi yang diinginkan organisasi. Dapat dikatakan bahwa Generasi Z saat ini berada pada usia produktif. Cepat beradaptasi dengan teknologi, kritis dalam berpendapat, mendukung fleksibilitas, dan cenderung mengharapkan pengakuan dari apa yang sudah dikerjakan merupakan beberapa sifat khas yang sering muncul pada Generasi Z. Namun,

berdasarkan pengamatan langsung mengenai Generasi Z di sini peneliti memiliki dugaan bahwa adanya pengaruh bagi perilaku inovatif Generasi Z ketika mereka mendapatkan penghargaan, memiliki pemimpin yang memiliki karakteristik transformasional, dan mendapatkan pelatihan berkala.

Pemberian penghargaan kepada karyawan secara setimpal dan sesuai dengan usaha yang mereka lakukan akan menumbuhkan motivasi kerja yang berhubungan langsung dengan bagaimana mereka berperilaku inovatif di dalam organisasi. Ketika penghargaan diberikan setelah mencapai target, karyawan akan lebih rajin dan lebih inovatif memberikan ide-ide terbaru dalam bekerja. Bentuk penghargaan berupa materi maupun non-materi yang diberikan perusahaan akan membuat karyawan merasa diakui dan dihargai. Melalui sistem penghargaan yang baik organisasi akan menciptakan karyawan yang berperilaku inovatif untuk membantu mencapai target yang dituju. Sistem penghargaan bisa memperkuat komitmen dan kreativitas karyawan muda dalam organisasi (Naufal dan Ardhani, 2023).

Di sisi lain, Kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin organisasi yang dapat memberikan dukungan, motivasi, dan membantu mengembangkan kapasitas yang dimiliki karyawan. Kepemimpinan transformasional adalah kesanggupan pemimpin untuk memberikan inspirasi agar organisasi mencapai tujuan (Northouse, 2017). Keberadaan pemimpin dengan gaya transformasional dalam organisasi juga akan mendorong mereka untuk lebih kooperatif dan cepat tanggap. Gaya kepemimpinan transformasional meningkatkan perilaku inovatif yang signifikan dengan munculnya kreativitas karyawan (Rachmawati & Tjahjono, 2024). Generasi Z yang dikenal fleksibel dibanding generasi sebelumnya, sangat menghargai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan personal mereka, dan lebih mudah beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dengan cepat. Terbiasanya Generasi Z dalam menerima banyaknya informasi teknologi, mereka mampu mengikuti tren untuk memberikan ide inovatif kepada organisasi. Tidak sedikit organisasi saat ini yang masih menerapkan pola kepemimpinan konvensional. Dengan demikian, menerapkan kepemimpinan transformasional menjadi penting bagi petinggi organisasi agar mereka dapat membangun koneksi, berkomunikasi secara terbuka, dan mewujudkan lingkungan kerja yang mendukung perilaku inovatif.

Pelatihan SDM terutama bagi organisasi di Indonesia sangat dibutuhkan untuk menumbuhkan perilaku inovatif karyawan. Program pelatihan membantu karyawan mengembangkan ide-ide baru. Program pelatihan yang efektif mampu menumbuhkan kreativitas karyawan untuk menghadapi perubahan teknologi (Rosmayati, 2021). Jika perusahaan tidak memberikan pelatihan yang cukup, karyawan akan kesulitan berinovasi karena kurangnya pengetahuan yang dibutuhkan untuk menciptakan solusi baru. Generasi Z yang cepat belajar dan memiliki rasa ingin tahu tinggi sangat membutuhkan pelatihan agar potensi mereka bisa berkembang. Dengan pelatihan, karyawan tidak hanya meningkatkan kemampuan kerjanya, tetapi juga menghadapi tantangan yang bisa mendorong munculnya sikap inovatif.

Adapun penelitian terdahulu yang menjadi acuan penelitian ini yang meneliti pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap perilaku inovatif di RS Prabumulih. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara bersama-sama memengaruhi perilaku inovatif melalui motivasi kerja. Namun, secara terpisah, gaya kepemimpinan transformasional tidak secara langsung memengaruhi perilaku inovatif melalui motivasi kerja (Pebrian et al., 2023). Penerapan dalam penelitian ini belum

sepenuhnya mendorong perilaku inovatif, sehingga perlu diteliti kembali dengan fokus lain, yaitu pada Generasi Z.

Selain itu, penelitian lain yang dilakukan oleh Siti Rosmayati tentang Peran Pelatihan dan Pengembangan dalam Menciptakan Perilaku Kerja yang Inovatif dan Efektivitas Organisasi. Dari hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa Pelatihan dan pengembangan terbukti dapat menumbuhkan perilaku inovatif serta meningkatkan kreativitas (Rosmayati et al., 2021). Penelitian ini memperkuat strategi manajemen yang efektif untuk mengelola SDM nya, terkhusus karyawan dari Generasi Z yang selalu terpapar teknologi.

Mengacu pada beberapa penelitian terdahulu, peneliti merasa perlu meneliti "Penghargaan, Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan: Strategi Manajemen SDM dalam Meningkatkan Perilaku Inovatif Pada Generasi Z". Dengan disusunnya penelitian ini, peneliti menegaskan ingin mengetahui secara mendalam mengenai perilaku inovatif dari Generasi Z yang saat ini mulai memasuki dunia kerja. Penggabungan antara penghargaan, kepemimpinan, dan pelatihan yang efektif dapat menjadi strategi bagi MSDM untuk mengoptimalkan perilaku inovatif Generasi Z saat ini maupun masa yang akan datang. Oleh sebab itu, penelitian ini diharapkan bisa memberikan pemahaman serta menguatkan teori sebelumnya terkait sejauh mana pengaruh penghargaan, kepemimpinan, dan pelatihan dapat mendorong perilaku inovasi pekerja pada Generasi Z.

## **METODE PENELITIAN**

### **Desain Penelitian**

Penelitian ini menggunakan desain eksplanatif (kausal) dengan pendekatan kuantitatif untuk menjelaskan pengaruh penghargaan, kepemimpinan transformasional, dan pelatihan terhadap perilaku inovatif Generasi Z. Data dikumpulkan melalui kuesioner.

### **Metode Pengumpulan Data**

Data yang digunakan adalah data primer dari Generasi Z (1997–2012) yang bekerja di Cikarang. Jumlah sampel minimal 110 responden mengacu pada Hair et al. (2019) dengan teknik **purposive sampling**. Kriteria responden: usia 18–28 tahun, bekerja di Cikarang, dan bersedia mengisi kuesioner. Teknik ini mengacu pada Sugiyono (2021). Pengumpulan data dilakukan secara online dan offline menggunakan skala Likert.

### **Instrumen Penelitian**

Instrumen berupa kuesioner dengan variabel: penghargaan, kepemimpinan transformasional, pelatihan, dan perilaku inovatif. Skala Likert 5 poin digunakan. Instrumen diadaptasi dari penelitian sebelumnya: Penghargaan: Stock et al. (2013); Alkandi et al. (2023), Kepemimpinan transformasional: Bass & Avolio dalam Agata & Suhana (2024), Pelatihan: Noe (2017), Perilaku inovatif: Zargar et al. (2025) Seluruh variabel memiliki reliabilitas tinggi (Cronbach's Alpha 0,926) dan dinyatakan valid.

### **Metode Analisis Data**

Analisis menggunakan SPSS 26 dengan regresi linier berganda. Uji validitas menggunakan Pearson ( $r$  hitung  $>$   $r$  tabel 0,344; sig  $<$  0,05) dan reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha ( $>$  0,60). Uji asumsi klasik meliputi normalitas dan multikolinearitas. Pengujian hipotesis menggunakan uji F (simultan), uji t (parsial), dan koefisien determinasi ( $R^2$ ) dengan tingkat signifikansi  $\alpha = 0,05$ .

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Pengujian Instrumen dan Analisis Data

#### Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk menentukan apakah setiap item pernyataan mampu mengukur variabel yang diteliti. Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai  $r$  hitung dengan nilai  $r$  tabel pada tingkat signifikansi 5% ( $\alpha = 0,05$ ) dengan jumlah responden uji coba sebanyak 33 orang, sehingga diperoleh nilai  $r$  tabel sebesar 0,344. Berdasarkan hasil pemrosesan data menggunakan SPSS, semua item pernyataan pada variabel penghargaan, kepemimpinan transformasional, pelatihan, dan perilaku inovatif memiliki nilai  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel (0,344) serta nilai Sig. (2-tailed) kurang dari 0,05. Dapat disimpulkan bahwa semua item pernyataan tersebut dianggap valid dan layak digunakan dalam penelitian.

#### Uji reliabilitas

**Tabel 1. Uji reliabilitas**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.926	22

Uji reliabilitas dilakukan untuk menentukan tingkat konsistensi alat pengumpul data penelitian. Alat ukur disebut reliabel jika nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,60. Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas, diperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,926 dengan jumlah item sebanyak 22 pernyataan. Nilai tersebut melebihi batas minimum yaitu 0,60, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat reliabilitas yang sangat baik dan dapat digunakan didalam penelitian ini.

#### Uji Normalitas (Monte Carlo)

**Tabel 2. Uji Normalitas (Monte Carlo)**  
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

Uji Normalitas		Unstandardized Residual	
N		111	
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000	
	Std. Deviation	2.71199628	
Most Extreme Differences	Absolute	.103	
	Positive	.059	
	Negative	-.103	
Test Statistic		.103	
Asymp. Sig. (2-tailed)		.006 <sup>c</sup>	
Monte Carlo Sig. (2-tailed)	Sig.	.181 <sup>d</sup>	
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.171
		Upper Bound	.191

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

Uji normalitas bertujuan mengidentifikasi apakah data penelitian memiliki distribusi normal atau tidak. Uji ini dilakukan dengan metode Kolmogorov-Smirnov test yang didasarkan pada pendekatan Monte Carlo. Berdasarkan hasil uji normalitas, diperoleh nilai signifikansi Monte Carlo (2-tailed) sebesar 0,181 yang lebih besar dari 0,05. Dapat disimpulkan bahwa data penelitian ini berdistribusi normal sehingga data dianggap layak digunakan dalam memenuhi analisis regresi linear berganda.

## Uji Multikolinearitas

**Tabel 3. Uji Multikolinearitas**

Model		Coefficients <sup>a</sup>	
		Tolerance	VIF
1	Kepemimpinan Transformasional	.480	2.082
	Pelatihan	.480	2.082

a. Dependent Variable: Perilaku Inovatif

Uji multikolinearitas dilakukan untuk memastikan apakah terdapat hubungan yang sangat kuat antar variabel independen dalam model regresi. Model regresi yang baik seharusnya tidak mengalami masalah multikolinearitas. Berdasarkan hasil uji yang dilakukan, semua variabel independen menunjukkan nilai Tolerance > 0,10 dan nilai Variance Inflation Factor (VIF) < 10. Dalam model regresi penelitian ini variabel Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan menunjukkan nilai Tolerance sebesar 0,480 dan nilai VIF sebesar 2,082. Dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak menunjukkan gejala multikolinearitas sehingga layak digunakan dalam analisis regresi linear berganda.

## Analisis Regresi Linear Berganda

### Persamaan regresi

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda, diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$13,397 + 0,148 + 0,403$$

1. Nilai konstanta yang diperoleh sebesar 13,397 maka dapat diartikan jika variabel independen bernilai nol (konstan) maka variabel dependen bernilai 13,397
2. Nilai koefisien regresi variabel X2 bernilai positif (+) sebesar 0,148 maka dapat diartikan jika variabel X2 meningkat maka variabel Y juga akan meningkat, begitu juga sebaliknya.
3. Nilai koefisien regresi variabel X3 bernilai positif (+) sebesar 0,403 maka dapat diartikan jika variabel X3 meningkat maka variabel Y juga akan meningkat, begitu juga sebaliknya.

## Uji F

**Tabel 4. Uji F**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	276.708	2	138.354	16.782	.000 <sup>b</sup>
	Residual	890.391	108	8.244		
	Total	1167.099	110			

a. Dependent Variable: Perilaku Inovatif

b. Predictors: (Constant), Pelatihan, Kepemimpinan Transformasional

Uji F dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel *reward*, kepemimpinan transformasional, dan pelatihan secara simultan terhadap perilaku inovatif. Model regresi dinyatakan fit jika nilai sig. (<0,05). Berdasarkan hasil uji F, diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000 (<0,05), sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

## Uji T

Tabel 5. Uji T  
Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13.397	1.929		6.946	.000
	Kepemimpinan Transformasional	.148	.071	.190	2.097	.038
	Pelatihan	.403	.096	.382	4.206	.000

a. Dependent Variable: Perilaku Inovatif

1. Nilai sig. variabel Kepemimpinan Transformasional sebesar 0,038 maka berkesimpulan variabel X2 berpengaruh signifikan terhadap variabel Y.
2. Nilai sig. variabel Pelatihan sebesar 0,000 maka berkesimpulan variabel X3 berpengaruh signifikan terhadap variabel Y.

## Koefisien Determinasi

Tabel 6. Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.487 <sup>a</sup>	.237	.223	2.87130

a. Predictors: (Constant), Pelatihan, Kepemimpinan Transformasional

Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Berdasarkan hasil analisis pada tabel *model summary*, diketahui nilai adjusted R square sebesar 0,223. Berkesimpulan bahwa sumbangan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan sebesar 22,3% sedangkan sisanya 77,7% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model penelitian ini.

## Pembahasan

## Reward terhadap Perilaku Inovatif

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *reward* tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan Generasi Z. Berdasarkan teori yang diungkapkan oleh Robbins & Judge (2017) bahwa pemberian *reward* dapat memenuhi harapan organisasi terhadap karyawan dalam memberikan perilaku kerja yang baik, serta membentuk kreativitas yang tinggi terhadap karyawan (Effendi et al., 2022). *Reward* secara teoritis dapat memunculkan dan mendorong inovasi jika diberikan secara proporsional, selaras dengan kesepakatan, dan sejalan dengan kebijakan organisasi. Sejalan dengan penelitian Naufal & Ardhani (2023) yang menyatakan bahwa sistem *reward* yang adil dapat meningkatkan kreativitas karyawan muda, dimana *reward* tidak hanya bersifat finansial tapi juga bisa berupa pengakuan sosial. Namun, dalam konteks Generasi Z, pemberian *reward* yang menitikberatkan pada aspek material dan pengakuan belum tentu menjadi prioritas utama dalam mendorong munculnya perilaku inovatif.

Generasi Z secara umum memiliki kecenderungan dalam menghargai pekerjaan dengan nilai dan tujuan yang jelas, ruang terbuka dalam mengutarakan pendapat, dan lingkungan yang mendukung pertumbuhan sehingga tercapainya hasil yang dibutuhkan organisasi. Meskipun *reward* dipandang dapat memperkuat munculnya kreativitas, bagi karyawan Generasi Z hal ini tidak menjadi pendorong utama dalam menstimulasi perilaku inovatif mereka. Oleh karena itu, temuan ini menunjukkan bahwa pemberian *reward* bagi Generasi Z belum cukup efektif mendorong perilaku inovatif mereka, keberhasilannya dapat ditentukan dari lingkungan kerja yang sehat dan kebutuhan Generasi Z dalam organisasi.

### **Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Inovatif**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dalam suatu organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan Generasi Z. Temuan ini menunjukkan bahwa pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional dalam sebuah organisasi dapat mendorong karyawan Generasi Z untuk menunjukkan sikap inovatif dalam situasi kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional oleh Bass & Avolio dalam Agata & Suhana (2024), yang menyatakan bahwa pemimpin yang menerapkan gaya transformasional mampu memotivasi pengikutnya untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik serta membantu mengembangkan kemampuan individu dalam menciptakan ide-ide inovatif. Pada karyawan Generasi Z, pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional dianggap sangat krusial untuk mendorong mereka dalam memiliki fokus pada pencapaian tujuan organisasi, membantu mendukung mereka dalam pengembangan potensi, serta mereka menyukai perhatian yang diberikan pemimpin organisasi dengan gaya kepemimpinan transformasional.

Nugroho et al. (2024) yang merujuk pada pendapat Yukl menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional sangat efektif dalam mendorong kreativitas suatu individu karena pemimpin dengan gaya ini dapat memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan ide baru dalam organisasi. Ini sesuai dengan karakter Generasi Z yang cenderung vokal dalam menyampaikan pendapatnya, menunjukkan bahwa Generasi Z membutuhkan pemimpin yang sanggup memberikan kemudahan dalam berkomunikasi dua arah dimana mereka tidak hanya ingin didengarkan melainkan juga berharap mendapatkan *safe space* tanpa harus merasa takut tidak dihargai. Memiliki lingkungan kerja yang transparan dan komunikatif dapat membangkitkan keberanian karyawan Generasi Z dalam menyampaikan ide mereka. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Nguyen yang menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu memberikan motivasi yang menginspirasi serta mendorong pemikiran kritis telah terbukti meningkatkan semangat karyawan untuk berbagi gagasan serta berinovasi (Nguyen et. al, 2022). Dalam konteks Generasi Z, gaya kepemimpinan transformasional saat ini semakin relevan karena karyawan Generasi Z cenderung menyukai pemimpin yang mendukung penuh mereka dengan memberikan motivasi dan kepercayaan dalam berinovasi.

### **Pelatihan terhadap Perilaku Inovatif**

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan Generasi Z yang dapat diartikan jika penyediaan program pelatihan oleh organisasi memiliki peran penting dalam meningkatkan kemampuan karyawan Generasi Z untuk berinovasi. Hasil ini sejalan dengan teori pelatihan yang diungkapkan oleh Mangkunegara (2017) dan Noe (2020), yang menjelaskan bahwa pelatihan adalah proses yang terencana untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, serta kemampuan kerja karyawan agar mereka dapat menjalankan tugas dengan lebih efektif. Pelatihan yang dirancang secara baik bisa menjadi sarana pembelajaran yang mendorong karyawan untuk lebih kreatif dan mampu beradaptasi dengan perubahan. Penelitian ini juga dikuatkan oleh hasil penelitian Rosmayati et al. (2021), yang menunjukkan bahwa program pelatihan dan pengembangan dapat secara efektif mendorong tumbuhnya perilaku inovatif dan meningkatkan kreativitas para karyawan. Pelatihan yang dilakukan secara teratur dan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan gagasan baru serta menerapkannya dalam tugas-tugas sehari-hari.

Selain itu, Noe (2022) menekankan bahwa keberhasilan suatu pelatihan sangat tergantung pada kesesuaian materi yang disampaikan, metode pengajaran yang diterapkan, serta tingkat dukungan yang diberikan oleh organisasi. Hal ini sesuai dengan ciri khas Generasi Z yang minat dengan proses belajar yang aplikatif, interaktif, dan didukung oleh teknologi. Dengan menerima pelatihan yang tepat, Generasi Z akan lebih termotivasi untuk mencoba metode baru, bersedia mengambil risiko, serta menerapkan gagasan kreatif dalam menjalankan tugas kerja. Dengan demikian pelatihan merupakan bentuk investasi strategis yang dilakukan oleh organisasi untuk mengembangkan sumber daya manusianya, terutama dalam mendorong tumbuhnya perilaku inovatif di kalangan karyawan Generasi Z.

### **Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan terhadap Perilaku Inovatif**

Berdasarkan hasil penelitian, gaya kepemimpinan transformasional serta program pelatihan yang diberikan secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan Generasi Z. Temuan tersebut menunjukkan bahwa penggabungan gaya kepemimpinan yang menginspirasi dengan program pelatihan yang berhasil dapat menciptakan suasana kerja yang mendukung terciptanya perilaku inovatif. Kepemimpinan transformasional berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendorong kreativitas melalui inspirasi, motivasi, serta mendorong pengembangan pemikiran (Bass & Avolio dalam Agata & Suhana, 2024), sedangkan pelatihan berfungsi sebagai cara untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan yang diperlukan dalam mewujudkan ide-ide inovatif (Noe, 2020; Rosmayati et al., 2021). Sinergi antara kedua faktor tersebut sangat penting bagi Generasi Z yang memiliki kemampuan kreatif yang tinggi namun membutuhkan bimbingan kepemimpinan serta pengembangan diri yang berkelanjutan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi manajemen sumber daya manusia yang menggabungkan gaya kepemimpinan transformasional dengan pelatihan yang sesuai dapat menjadi cara yang efektif dalam meningkatkan sikap inovatif angkatan Generasi Z di dalam sebuah organisasi.

Hasil uji T menunjukkan variabel yang paling berpengaruh terhadap perilaku inovatif karyawan Generasi Z adalah pelatihan. Nilai koefisien pelatihan mencapai angka 0,382 yang dapat diartikan bahwa variabel ini lebih tinggi dibandingkan dengan variabel kepemimpinan transformasional yang hanya berada di angka 0,190. Secara teori, hasil penelitian diperkuat oleh penelitian yang dilakukan Rosmayati et al. (2021) yang menyatakan bahwa pelatihan yang dilakukan secara berkala mampu meningkatkan inspirasi dan mendorong munculnya perilaku inovatif di lingkungan kerja. Selain itu, pendekatan pelatihan yang menekankan praktik, studi kasus, serta penggunaan teknologi (Noe, 2020; Mahmood et al., 2021) juga sangat relevan dengan karakteristik Generasi Z yang cenderung adaptif terhadap teknologi dan menyukai pembelajaran interaktif. Pelatihan menjadi faktor utama Generasi Z untuk fokus kepada pertumbuhan keterampilan mereka dengan sarana yang mendukung seperti pembelajaran yang interaktif dan juga penggunaan teknologi terbaru. Generasi Z akan lebih termotivasi untuk memiliki perilaku inovatif ketika mereka diberikan kesempatan untuk dapat berkembang dan memperluas keahlian yang sesuai dengan pekerjaan mereka. Penelitian sebelumnya banyak membahas bagaimana pentingnya suatu gaya kepemimpinan dan pemberian *reward* bagi karyawan atau suatu generasi dalam pekerjaan, akan tetapi bagi karyawan Generasi Z, pelatihan yang praktis dan sesuai dengan kebutuhan mereka justru lebih efektif dalam meningkatkan kreativitas dan kemampuan berinovasi. Berbeda dengan generasi sebelumnya yang mungkin lebih berfokus pada *reward* atau gaya kepemimpinan. Organisasi tidak hanya membutuhkan

kepemimpinan transformasional dan *reward* tetapi dalam konteks Generasi Z pelatihan juga sangat dibutuhkan sebagai strategi utama dalam pengembangan karyawan terutama perilaku inovatifnya. Temuan dalam penelitian ini menunjukkan pengembangan diri yang dapat diterapkan langsung ke dalam pekerjaannya menjadi faktor yang krusial dalam meningkatkan perilaku inovatif Generasi Z di tempat kerja.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa tidak seluruh variabel yang diteliti memiliki pengaruh terhadap perilaku inovatif karyawan Generasi Z. Variabel *reward* terbukti tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif. Walaupun secara konseptual *reward* diyakini mampu meningkatkan kreativitas dan perilaku inovatif karyawan, dalam konteks Generasi Z *reward* belum bisa jadi faktor utama munculnya perilaku inovatif. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas pemberian *reward* sangat bergantung kepada karakteristik dan kebutuhan Generasi Z. Sebaliknya, gaya kepemimpinan transformasional dan pelatihan terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku inovatif. Gaya kepemimpinan transformasional yang inspiratif, memiliki keterbukaan dalam berkomunikasi dua arah, dan memberikan ruang bagi karyawannya mampu memberikan keberanian karyawan Generasi Z dalam menyampaikan pendapat. Penyediaan program pelatihan yang efektif dan terstruktur dapat meningkatkan keterampilan dan kesiapan Generasi Z dalam menghadapi perubahan. Secara simultan, kepemimpinan transformasional dan pelatihan menunjukkan keterkaitan yang kuat dalam membentuk lingkungan kerja yang mendukung tumbuhnya perilaku inovatif Generasi Z. Oleh karena itu, strategi sumber daya manusia yang menekankan kepemimpinan transformasional dan pengembangan kompetensi berkelanjutan menjadi faktor dalam meningkatkan perilaku inovatif karyawan Generasi Z di lingkungan organisasi. Interaksi antara kedua variabel yaitu kepemimpinan transformasional memberikan rasa keberanian kepada seorang individu untuk mengambil risiko, sementara pelatihan memberikan dorongan cara kerja otak dalam menghasilkan ide-ide baru, hal ini sejalan dengan perilaku Generasi Z dan menjelaskan mengapa Generasi Z tidak terlalu memprioritaskan imbalan.

## Saran

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, disarankan bagi organisasi untuk memperkuat sistem penghargaan yang adil dan transparan, serta menghubungkannya dengan perilaku inovatif yang ditunjukkan oleh karyawan. Selain itu, organisasi juga harus mendorong penerapan gaya kepemimpinan transformasional dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan gagasan serta turut serta secara aktif dalam proses kerja. Pelatihan sebaiknya dilaksanakan secara terus menerus dan disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan agar dapat memfasilitasi pengembangan kreativitas dan inovasi karyawan. Untuk penelitian selanjutnya, diharapkan untuk dapat menambahkan variabel-variabel lain yang mungkin memengaruhi perilaku inovatif dan memperluas objek penelitian agar hasil yang diperoleh lebih menyeluruh serta dapat diterapkan dalam berbagai konteks sumber daya manusia yang lebih luas. Bagi organisasi disarankan untuk mengimplementasikan pelatihan bulanan kepada karyawannya dengan melakukan evaluasi, *leader coaching* transformasional, mengukur efektivitas kerja menggunakan KPI inovasi. Bagi penelliti disarankan agar mengintegrasikan hasil penelitian ini dengan tolak ukur penelitian Rosmayati (2021), melakukan penelitian dengan membandingkan Generasi Z di luar wilayah Cikarang. Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, yaitu penggunaan purposive sampling non-probabilistik pada 111 responden Generasi Z di wilayah Cikarang yang membatasi generalisasi hasil ke populasi Generasi Z nasional, kuesioner menggunakan Likert yang

rentan terhadap common method bias. Adjusted R<sup>2</sup> sebesar 0,223 juga menunjukkan 77,7% perilaku inovatif dipengaruhi faktor lain yang belum diuji dalam model ini.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2020). *Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society*. Annual Review of Psychology, 60(1), 451–474. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>
- Alrowwad, A., Abualoush, S. H., & Masa'deh, R. (2020). *Transformational leadership and organizational performance: The mediating role of innovation in Jordanian organizations*. International Journal of Business Excellence, 20(2), 210–231.
- Arain, G. A., Bhatti, Z. A., & Hameed, I. (2020). *Linking ethical leadership to employees' innovative work behavior through self-efficacy: A moderated mediation model*. Journal of Business Ethics, 166(2), 333–347.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership (2nd ed.)*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management (16th ed.)*. Pearson Education.
- Figueiredo, P. N., De Negri, F., & Freitas, F. (2025). *Reward systems and innovation performance: Evidence from emerging economies*. Journal of Innovation Management, 9(1), 23–38.
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2019). *Managing human resources (9th ed.)*. Pearson Education.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia (Edisi Revisi)*. Bumi Aksara.
- Iqbal, A., Fatima, T., & Naveed, M. (2021). *Transformational leadership and innovative work behavior: The role of psychological empowerment*. Leadership & Organization Development Journal, 42(6), 869–884.
- Javed, B., Rawwas, M. Y. A., Khandai, S., & Shahid, K. (2021). *Ethical leadership and innovative work behavior: The role of intrinsic motivation*. Journal of Business Research, 123, 59–69.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). *Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity*. Journal of Applied Psychology, 89(5), 755–768.
- Khalid, S., & Nawaz, A. (2022). *Organizational culture and innovative work behavior: The mediating role of transformational leadership*. Management Science Letters, 12(2), 87–98.
- Khan, M. A., Rehman, S., & Haq, A. U. (2022). *Training and innovative performance: The role of coaching and mentoring in organizations*. Human Resource Development International, 25(3), 312–328.
- Mahmood, M., Uddin, M., & Fan, L. (2021). *Does training improve innovation? The moderating role of digitalization*. Asia Pacific Journal of Human Resources, 59(4), 568–589.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human resource management (14th ed.)*. Pearson.

- Naufal, M. A., & Ardhani, R. (2023). *Pengaruh sistem penghargaan terhadap kreativitas dan komitmen karyawan muda di organisasi start-up*. *Jurnal Manajemen dan Inovasi*, 7(2), 45–58.
- Nguyen, P. V., & Mahmood, R. (2022). *The impact of transformational leadership on employees' innovative work behavior: Evidence from Asian industries*. *Asia Pacific Management Review*, 27(4), 235–247.
- Nguyen, T. T., Hoang, T. P., & Tran, Q. (2022). *Transformational leadership and innovation: Evidence from emerging markets*. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(1), 70–84.
- Noe, R. A. (2020). *Employee training and development (8th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2022). *Fundamentals of human resource management (9th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Northouse, P. G. (2017). *Leadership: Theory and practice (8th ed.)*. Sage Publications.
- Pebrian, R., Rina, E., & Endang, S. (2023). *Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap perilaku inovatif pada RS Prabumulih*. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 15(1), 101–110.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1996). *Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors*. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142.
- Putri, K., & Mayasari, I. (2025). *The effect of employer branding and employee value proposition on organizational commitment in Gen Y and Gen Z*. *FIRM Journal of Management Studies*, 10(1), 155–164.
- Rachmawati, D., & Tjahjono, H. K. (2024). *The impact of transformational leadership on employee innovative behavior in Indonesian technology companies*. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 20(1), 35–47.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior (17th ed.)*. Pearson Education.
- Rosmayati, S., Ardiansyah, F., & Pratama, R. (2021). *Peran pelatihan dan pengembangan dalam menciptakan perilaku kerja yang inovatif dan efektivitas organisasi*. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 221–232.
- Yaqoob, N., & Kitchlew, N. (2022). *Reward management and employee performance: Linking innovation and motivation*. *International Journal of Human Resource Studies*, 12(1), 55–70.
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). *Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations*. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323–342.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations (8th ed.)*. Pearson Education.
- Zargar, P., Daouk, A., & Chahine, S. (2025). *Driving Innovative Work Behavior Among University Teachers Through Work Engagement and Perceived Organizational Support*. *Administrative Sciences*, 15(7), 246.  
<https://doi.org/10.3390/admsci15070246>
- <https://www.emerald.com/ijlss/article-pdf/15/8/1/9564675/ijlss-06-2022-0126.pdf>