

---

# Determinan *innovative work behavior* generasi Z: JBB dengan *grit* sebagai pemoderasi 14, 1

Yanuar Surya Putra\*, Hardi Utomo, Ambar Istiyani  
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi AMA Salatiga, Jawa Tengah, Indonesia

## ABSTRACT

Generation Z is a new worker demographic beginning to dominate the workplace. This study aims to investigate and explain the impact of workplace ostracism and job stress on innovative work behavior among Generation Z employees in Salatiga, using grit as a moderating variable. Companies are also anticipated to become aware of the influence of workplace ostracism and job stress on Gen Z employees' grit and innovative work behavior, allowing them to develop HR management methods to foster innovative work behavior from Gen Z employees. The study was conducted in Salatiga, with 366 samples from Generation Z respondents. The analysis technique employed was Moderating Structural Equation Modeling with SmartPLS. The findings of this study indicate that grit can be a variable that reduces the negative impact of workplace ostracism and job stress on the innovative work behavior of Gen Z employees, implying that to foster innovative workplace behavior, companies must also be able to encourage high grit in their employees, particularly Gen Z employees. Managers must be able to educate employees on the value of grit in establishing long-term success and innovative work behavior.

## ABSTRAK

Generasi Z adalah kelompok Angkatan kerja baru yang mulai mendominasi lingkungan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan menjelaskan pengaruh antara workplace ostracism dan job stress terhadap innovative work behavior melalui grit sebagai moderasi pada karyawan Gen Z di kota Salatiga. Melalui penelitian ini, perusahaan juga diharapkan menyadari dampak workplace ostracism dan job stress pada grit dan innovative work behavior karyawan Gen Z, sehingga perusahaan dapat merumuskan strategi pengelolaan SDM untuk mendorong innovative work behavior dari karyawan Gen Z. Penelitian dilakukan di kota Salatiga dan sekitarnya, dengan generasi Z yang sudah bekerja sebagai responden penelitian yang berjumlah 366 sampel, teknik analisis yang digunakan adalah Moderating Structural Equation Modeling dengan SmartPLS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa grit dapat menjadi variabel yang menurunkan pengaruh negatif dari workplace ostracism dan job stress terhadap innovative work behavior karyawan Gen Z sehingga untuk membangun innovative workplace behavior perusahaan juga harus dapat membangun grit yang tinggi pada diri karyawan, khususnya karyawan Gen Z. Manajemen perusahaan harus dapat mengedukasi karyawan mengenai pentingnya grit dalam mencapai keberhasilan jangka panjang dan perilaku kerja yang inovatif.

## Kata Kunci:

*Innovative Work Behavior, Work ostracism, Job stress, Grit.*

59

Received 3 Februari 2024  
Revised 18 September 2024  
Accepted 31 Oktober 2024

**JEL Classification:**  
O15, J29

**DOI:**  
[10.14414/jbb.v14i1.4443](https://doi.org/10.14414/jbb.v14i1.4443)

**Journal of  
Business and Banking**

ISSN 2088-7841

Volume 14 Number 1  
May 2024 - October 2024

pp. 59-78



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

## 1. PENDAHULUAN

Perubahan dunia kini tengah memasuki era digital, di mana teknologi informasi telah menjadi basis dalam kehidupan manusia. Era ini juga akan menciptakan disrupsi pada hampir semua aktivitas manusia. Salah satunya adalah masalah SDM sebagai salah satu unsur dalam organisasi. Burmeister dkk. (2020) menambahkan bahwa kehidupan pekerja pada era industri 4.0 didominasi oleh upaya mandiri untuk berinovasi. Sehubungan dengan inovasi organisasi, Shamim dkk. (2016) juga menyatakan bahwa dalam era digital, kunci sukses dan keberhasilan bagi sebuah perusahaan adalah kemampuan berinovasi. Abessolo dkk., (2017) juga mendukung argumen ini, bahwa untuk dapat bersaing dalam era digital ini, setiap perusahaan membutuhkan inovasi yang melahirkan ide-ide baru. Oleh sebab itu, praktik sumber daya manusia menjadi salah satu unsur utama bagi perusahaan. Itu sebabnya, melalui praktik SDM, manajer dapat merancang upaya peningkatan kapasitas karyawan dan menciptakan perilaku kerja yang inovatif.

Untuk menciptakan kinerja inovatif ada salah satu pilihan bagi perusahaan atau organisasi untuk menjadi lebih inovatif (Agarwal, 2014). Hal tersebut dapat dilakukan dengan mendorong karyawan untuk lebih inovatif. Adapun *Innovative work behavior* didefinisikan sebagai perilaku penciptaan, pengenalan, dan penerapan ide-ide baru di dalam pekerjaan maupun tim kerja atau organisasi dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja baik individu, kelompok, maupun organisasi (Scott & Bruce, 2018).

Perilaku kerja inovatif karyawan menjadi hal yang krusial bagi efektivitas dan kelangsungan hidup organisasi. Hal ini terutama terjadi di lingkungan organisasi yang berubah dengan cepat, di mana karyawan memikirkan dan menerapkan ide-ide yang inovatif dalam merespon perubahan lingkungan kerja tersebut (Palazzeschi dkk., 2018). Dalam konteks ini, karyawan dapat membantu meningkatkan kinerja organisasi dengan menggunakan kemampuan untuk menghasilkan ide-ide yang inovatif dan menggunakannya sebagai dasar untuk meningkatkan kinerja yang lebih baik (Messmann & Mulder, 2020). Sejalan dengan revolusi industri 4.0., perubahan demografis lingkungan organisasi dapat menyebabkan tantangan baru bagi manajemen organisasi. Salah satu aspek perubahan demografis tersebut adalah adanya lebih pergeseran komposisi angkatan kerja, di mana saat ini, kelompok generasi yang mendominasi angkatan kerja di Indonesia adalah Generasi Z.

Salah satu karakteristik Gen Z yang menonjol adalah memiliki pikiran kreatif dan inovatif. Gen Z cenderung mencari solusi baru untuk tantangan yang dihadapi sehingga untuk membangun *innovative work behavior* pada karyawan Gen Z adalah hal yang relatif tidak sulit (Lanier, 2017). Namun dalam kenyataannya, untuk membangun perilaku kerja yang inovatif pada Gen Z tidaklah mudah. Saat Generasi Z memasuki dunia kerja sebagai pendatang baru dan mengambil posisi pekerjaan tingkat pemula, Generasi Z tampil sebagai anak-anak muda yang mengiginkan hal yang serba praktis, cenderung tidak sabaran, suka tantangan ingin terlibat aktif dalam organisasi dan ingin punya otonomi di segala situasi (Andrea dkk., 2016; Benítez-Márquez dkk., 2022).

Bagi organisasi yang telah terbiasa dengan rutinitas, masuknya Generasi Z merupakan suatu hal yang dapat menciptakan inovasi. Gen Z dianggap mampu melihat segala sesuatu dari sudut pandang berbeda,

---

memiliki pengetahuan, keterampilan, dan keahlian yang belum ada dalam organisasi (Toro dkk., 2019). Di sisi lain, tidak semua organisasi bisa menerima hal tersebut sehingga dapat menumbulkan persepsi bahwa Generasi Z tidak punya rasa hormat, manja, bermental lemah, dan tidak dapat diandalkan (Ilham dkk., 2021). Persepsi tersebut menimbulkan adanya *workplace ostracism* pada karyawan Gen Z.

*Workplace ostracism* adalah perlakuan di tempat kerja di mana individu dalam suatu organisasi diabaikan atau disingkirkan oleh karyawan lain di tempat kerja (Choi, 2020). Fenomena ini banyak terjadi pada karyawan Gen Z baik di dalam dan di luar tempat kerja dan perasaan dikucilkan oleh orang lain. Perlakuan ini, secara signifikan, mempengaruhi karyawan dan organisasi (Suyono & Istiqomah, 2023). Jika masalah ini tidak diatasi akan dapat menurunkan *innovative work behavior* dalam organisasi.

Faktor berikutnya yang dapat menurunkan *innovative work behavior* pada karyawan Gen Z adalah *job stress*. Menurut Toro dkk., (2019) dan data dari Kompas pada Agustus 2022, Gen Z memiliki beberapa karakteristik yang dianggap rentan terhadap stress kerja, yaitu: kurangnya *life skills*; kesulitan dalam menanggapi kritik; serta kecemasan dan depresi. Karakteristik tersebut dapat meningkatkan potensi munculnya *job stress* bagi karyawan Gen Z dalam suatu organisasi. *Job stress* sendiri didefinisikan sebagai respons fisiologis dan psikologis terhadap tekanan yang ditemui di lingkungan kerja.

Stres kerja dapat terjadi sebagai reaksi terhadap tuntutan fisik, emosional, atau mental yang melebihi kemampuan seseorang untuk mengatasinya (Bani-Melhem dkk., 2020). Bani-Melhem dkk. (2020) juga mengungkapkan bahwa stress kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja inovatif dari karyawan. Oleh karena itu, organisasi harus mampu mengelola kondisi *ostracism* dan stress kerja dalam organisasi, khususnya yang dialami oleh karyawan Gen Z, karena karyawan pada rentang generasi inilah yang nantinya akan mendominasi angkatan kerja dalam lingkungan kerja organisasi. Upaya tersebut diperlukan agar *innovative work behavior* Gen Z dapat meningkat dan dapat memberikan kontribusi pada peningkatan kinerja organisasi.

Secara personal maupun organisasional, yang dapat dilakukan adalah dengan meningkatkan *grit* pada karyawan Gen Z. Istilah *Grit*, menurut Gunawan dkk. (2022), didefinisikan sebagai kombinasi antara hasrat dan ketekunan yang dimiliki individu agar dapat meraih prestasi atau tujuan jangka panjang yang ditetapkan. Apabila dikaitkan dengan perilaku inovatif, individu dengan *grit* yang baik akan bertahan dalam menciptakan ide baru, dan juga tergerak untuk mempromosikan ide tersebut agar mendapatkan dukungan dan akhirnya merealisasikannya (Bernardy & Antoni, 2021). Menurut Gunawan dkk. (2022) *grit* dapat meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki ketekunan dan hasrat yang tinggi cenderung lebih bersemangat dan produktif dalam bekerja, dan individu dengan *grit* biasanya lebih tangguh dan dapat mengatasi stres dengan lebih baik. Bagi perusahaan, *grit* dapat membantu memotivasi karyawan untuk berpikir kreatif dan mencari solusi inovatif terhadap masalah yang dihadapi perusahaan.

Secara teoritis, masih sedikit penelitian yang membahas bagaimana pengucilan rekan kerja terjadi dan pengaruhnya terhadap sikap dan perilaku karyawan dalam tempat kerja (Chang dkk., 2021). Beberapa literatur menunjukkan hasil yang tidak konsisten mengenai bagaimana stres terkait pekerjaan mempengaruhi luaran kerja (Van Woerkom dkk., 2016). Oleh karena itu, topik penelitian ini memiliki ruang yang cukup luas untuk menciptakan *novelty*.

Rumusan masalah dalam penelitian ini, adalah apakah *workplace ostracism* dan *job stress* dapat mempengaruhi *innovative work behavior* karyawan Gen Z di kota Salatiga dengan menggunakan variabel *grit* sebagai pemoderasi. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan menjelaskan hubungan antara *workplace ostracism* dan *job stress* terhadap *innovative work behavior* melalui *grit* sebagai variabel moderasi. Diharapkan *grit* dapat menjadi variabel yang menurunkan pengaruh negatif dari *workplace ostracism* dan *job stress* terhadap *innovative work behavior* karyawan Gen Z. Melalui penelitian ini, perusahaan juga diharapkan menyadari dampak *workplace ostracism* dan *job stress* pada *innovative work behavior* karyawan Gen Z, sehingga perusahaan dapat merumuskan strategi pengelolaan SDM untuk mendorong *innovative work behavior* dari karyawan Gen Z.

Hasil penelitian litbang Kompas menyatakan bahwa pada 2030, jumlah karyawan Gen Z akan meningkat tiga kali lipat menjadi 87 juta jiwa dan demografinya akan mencapai 30% dari angkatan kerja. Oleh karena itu, para pemberi kerja sangat mengharapkan karyawan Gen Z untuk siap menghadapi tantangan apa pun di dunia kerja (Katingka, 2023). Hal tersebut yang menjadi urgensi penelitian ini, karena diperlukan adanya model pengelolaan sumber daya manusia yang dapat membangun *innovative work behavior* karyawan dari Z. Dengan demikian, kinerja dan inovasi organisasi dapat meningkat menjadi lebih maksimal.

## **2. RERANGKA TEORITIS DAN HIPOTESIS**

### ***Innovative Work Behavior***

Inovasi adalah upaya individu untuk memanfaatkan pemikiran, kemampuan imajinasi, berbagai stimulan, untuk menghasilkan produk baru. Menurut Hosseini & Haghghi Shirazi (2021), *innovative work behavior* (IWB) adalah perilaku individu di tempat kerja yang menunjukkan upaya untuk menghasilkan ide baru, memperkenalkan, dan mengimplementasikan inovasi, serta berpartisipasi aktif dalam proses inovasi di organisasi. Ini mencakup sejumlah aktivitas yang berkontribusi pada penciptaan atau perbaikan produk, layanan, proses, atau metode kerja. Pendapat lain menjelaskan bahwa IWB didefinisikan sebagai menciptakan, memperkenalkan, dan menerapkan yang ide-ide baru dalam pekerjaan, kelompok, atau organisasi untuk meningkatkan peran individu, kelompok, atau kinerja organisasi (Bos-Nehles dkk., 2017). Lebih lanjut, McGuirk dkk. (2015) mengartikan istilah tersebut sebagai penciptaan bisnis model, teknik manajemen, strategi, dan organisasi struktur di luar yang sudah ada. Ini mengacu pada kemampuan untuk menciptakan ide orisinal, menggunakan hasil kerja, dan menerapkan ide baru ke dalam praktik kerja (Birdi dkk., 2016).

---

Konsep dan pengukuran perilaku kerja inovatif telah menjadi fokus dari sejumlah studi. Misalnya saja, Bal & Dorenbosch (2015) membagi IWB menjadi dua tahap utama: penemuan dan kemudian implementasi ide. Adapun Scott & Bruce (2018) membaginya menjadi tiga tahap: pengumpulan ide yang baru dan berguna, pencarian dukungan untuk ide tersebut, dan implementasi ide atau gagasan yang mendapatkan dukungan. Namun, pengumpulan gagasan atau ide adalah konsep yang masih abstrak sehingga De Jong dkk., (2020) berpendapat bahwa penting untuk mempertimbangkan apa mendasari munculnya ide atau gagasan tersebut. Oleh karena itu, De Jong dkk. (2020) mengusulkan tahap keempat perilaku kerja inovatif, bahwa sebelum pengumpulan ide atau gagasan, perlu adanya identifikasi peluang atau masalah.

Dalam IWB, faktor yang menjadi perhatian utama bagi manajer adalah bagaimana menciptakan IWB di antara karyawan. Perilaku kerja inovatif membutuhkan tingkat keterlibatan yang tinggi, komitmen jangka panjang, integritas dalam apa yang ingin dicapai, dan dukungan sosial di antara rekan kerja, salah satu cara utama yang mungkin untuk dilakukan adalah menyesuaikan antara nilai-nilai karyawan dan organisasi. Dalam penelitian ini, perilaku kerja inovatif karyawan tidak hanya sekedar tanggung jawab dan pemenuhan tuntutan pekerjaan saja, melainkan terdiri dari serangkaian proses mulai dari mengumpulkan ide-ide karyawan sampai dengan implementasi ide-ide tersebut. Hal ini sejalan dengan penelitian Palazzeschi dkk., (2018) yang menjelaskan bahwa inovasi telah menjadi salah satu sumber penting bagi perusahaan untuk meraih kesuksesan. Dengan demikian, banyak perusahaan atau organisasi yang makin tertarik untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor apa yang dapat membantu mengembangkan perilaku kerja inovatif dalam organisasi.

Perilaku inovatif memegang peranan penting dalam mendorong kemampuan karyawan untuk berinovasi karena dapat menggambarkan perilaku karyawan dalam mengembangkan, bereaksi, dan mengubah ide (Scott & Bruce, 2018). Hal ini dikarenakan inovasi organisasi berasal mulanya dari pikiran kreatif dan perilaku inovatif pada karyawan di tingkat individu (Cunha dkk., 2022). Pada dasarnya, perilaku kerja inovatif terdiri dari tiga dimensi pengukuran, yaitu: *idea generation*, *idea promotion*, dan *idea implementation* (Scott & Bruce, 2018). *Idea generation* adalah kesadaran individu untuk menemukan solusi baru untuk masalah, *Idea promotion* adalah mencari dukungan untuk ide yang akan dikembangkan. Sedangkan, *idea implementation* berarti penerapan atau pemanfaatan ide dalam konteks tugas kelompok atau organisasi. Berikut adalah gambar model penelitian ini (Gambar 1).

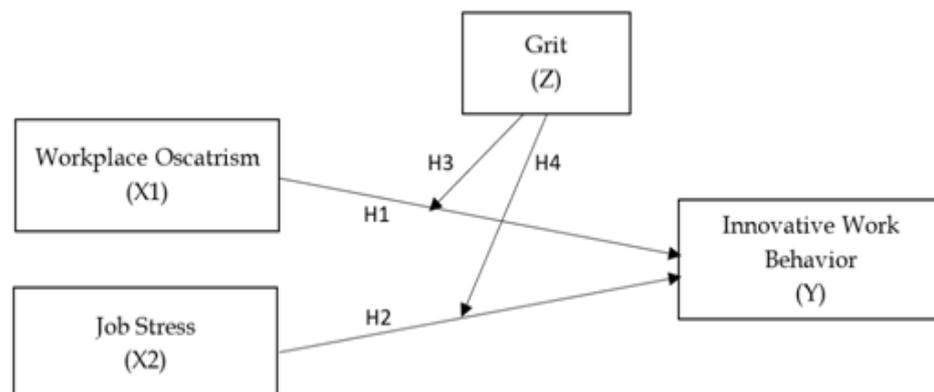
#### **Keterkaitan *Working Ostracism* terhadap *Innovative Work Behavior***

*Workplace ostracism* adalah perlakuan di tempat kerja di mana individu dalam suatu organisasi diabaikan atau disingkirkan oleh karyawan lain di tempat kerja (Choi, 2020). Menurut Xing & Li, (2022) *workplace ostracism* atau pengucilan di tempat kerja mengacu pada pengabaian yang dirasakan oleh individu dan penolakan orang lain di tempat kerja. Dari perspektif perilaku organisasi dan sosial psikologi, definisi ini mengandung empat arti: 1). Pengucilan di tempat kerja adalah sejenis "perlakuan dingin di tempat kerja" yang mencakup: pelecehan mental, perang psikologis,

ketidakpedulian antar manusia, serta pencideraan harga diri di tempat kerja; 2). Pengucilan di tempat kerja adalah perasaan psikologis yang subjektif dari individu yang mengalaminya, dan tingkat keparahan pengucilan di tempat kerja yang dirasakan oleh karyawan bervariasi, tergantung dari evaluasi subjektif individu tersebut; 3) Pengucilan di tempat kerja mewakili secara keseluruhan penolakan terhadap keberadaan karyawan. Secara umum, sumber penolakan bisa jadi dari pemimpin, rekan kerja, bawahan atau pelanggan yang berinteraksi dengan karyawan di tempat kerja; 4). Pengucilan di tempat kerja mengacu pada pengucilan antarpribadi di tempat kerja, yang merupakan sebuah fenomena umum di tempat kerja. Perilaku interpersonal dalam suatu organisasi erat kaitannya dengan perilaku kerja individu karyawan. Oleh karena itu, perlu ada nya penelitian untuk mengeksplorasi dampak pengucilan di tempat kerja terhadap perilaku kerja inovatif karyawan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Beberapa peneliti percaya bahwa generasi perilaku inovatif karyawan berkaitan erat dengan motivasi intrinsik (Liu dkk., 2023), kemudian penelitian lain menunjukkan bahwa ada banyak faktor negatif yang juga memiliki pengaruh pada individu, sama seperti faktor positif (Yuan dkk., 2022).

*Workplace ostracism* di tempat kerja adalah penilaian subjektif berdasarkan persepsi diri karyawan, dan tingkat pengucilan yang dirasakan oleh karyawan akan berbeda dan terus berubah secara dinamis untuk jangka panjang. Untuk menghadapi *ostracism* serupa, individu akan menghabiskan lebih banyak energi dan waktu untuk menyesuaikan diri dan menyiapkan mental untuk menangani konflik tersebut. Kondisi ini akan menghabiskan seluruh energi tersebut untuk mengatasi peristiwa *ostracism* di tempat kerja dapat. Pada akhirnya, individu akan kehabisan waktu dan energi untuk terlibat aktif dalam aktivitas peran ekstra di organisasi yang lebih bermanfaat. Selain itu, perasaan diabaikan atau ditekan, membuat karyawan enggan untuk mengemukakan ide-ide kreatif dan inovatif, karena merasa akan menghadapi lebih banyak risiko penolakan, dan juga akan merasa enggan untuk berkomunikasi dan menjalin relasi dengan karyawan lain sehingga motivasi intrinsik untuk berperilaku inovatif karyawan akan menurun (Xing & Li, 2022). Dari uraian tersebut dapat dirumuskan hipotesis:

H<sub>1</sub>: *Workplace ostracism* memiliki pengaruh negatif terhadap *innovative work behavior* karyawan generasi Z di Kota Salatiga



**Gambar 1**  
**Model Penelitian**

---

### Keterkaitan *Job Stress* terhadap *Innovative Work Behavior*

JBB  
14, 1

Fouquereau dkk. (2019) mengemukakan bahwa stres kerja adalah suatu perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Adapun menurut Bani-Melhem dkk., (2020), stress kerja didefinisikan sebagai respon adaptatif terhadap situasi yang dianggap mengancam kesejahteraan seseorang. Stres kerja ini tampak seperti sindrom, antara lain emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok yang berlebihan, tidak bisa rileks, cemas, tegang, gugup, tekanan darah meningkat, dan mengalami gangguan penceranaan. Roncaglia (2019) mengemukakan stres kerja merupakan suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seorang karyawan.

---

65

Stres tidak selalu menjadi pengalaman negatif, menurut Cunha dkk., (2022) bekerja berada di bawah tekanan dapat menyebabkan stres positif dan negatif (*eustress* dan *distress*). *Eustress*, umumnya, dianggap sebagai faktor stress positif pada seorang individu, di mana tuntutan pekerjaan dipandang sebagai peluang untuk mencapainya, sebaliknya *distress* akan membawa dampak negatif bagi karyawan. Dalam hal ini, ada sejumlah tuntutan yang terkait dengan tingkat stres yang tinggi, seperti tanggung jawab yang tinggi, cakupan pekerjaan yang tinggi, tingkat beban kerja yang tinggi, dan waktu tekanan yang telah dianggap sebagai hambatan untuk mencapai hasil yang dibutuhkan. Stress kerja yang tidak ditangani dapat berdampak negatif terhadap kesehatan psikologis individu dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan inovatif dalam organisasi.

Topik stres kerja telah menjadi penelitian yang menarik, terutama karena berbagai dampaknya terhadap kesejahteraan psikologis karyawan dan akibatnya pada produktivitas organisasi dan kualitas produknya (Anjum & Zhao, 2022; Bani-Melhem dkk., 2020). Secara umum, stres kerja mengacu pada perasaan kesulitan yang luar biasa, kecemasan, ketegangan, frustrasi, ketidakamanan, dan kekhawatiran yang timbul dari tuntutan pekerjaan (Lyons & Kuron, 2014). Banyak penelitian tentang stres di tempat kerja berfokus pada dampak psikologis dan fisik yang merugikan pada karyawan (Rahman dkk., 2014; Demerouti dkk., 2015; Roncaglia, 2019). Stres di tempat kerja juga terbukti berhubungan dengan faktor-faktor seperti komitmen karyawan, kepuasan, kesejahteraan, dan kinerja, yang pada akhirnya, berdampak pada organisasi (Bani-Melhem dkk., 2020). Ren dan Zhang (2015) menemukan bahwa stres dapat menimbulkan atau menghambat kreativitas dan perilaku inovatif. Lebih lanjut, stres mungkin mempunyai efek positif jika untuk menciptakan tantangan bagi karyawan. Namun sebaliknya, stres dapat menimbulkan efek negatif jika sampai mengganggu kinerja karyawan. Dengan demikian, secara umum, stres yang berhubungan dengan pekerjaan dianggap kontraproduktif dan menghambat kemampuan inovatif karyawan. Hal ini dapat dipahami sebagai fungsi dari berkurangnya kemampuan karyawan untuk berinovasi seiring dengan meningkatnya stres. Pernyataan tersebut didukung oleh model *Job Demands-Resources* yang memberikan landasan teoritis untuk memahami bagaimana stres kerja dapat berdampak negatif terhadap perilaku kerja inovatif (Bakker & Demerouti, 2017; Benítez-Márquez dkk., 2022). Dari uraian tersebut dapat dirumuskan hipotesis:

### **Peran Moderasi dari *Grit***

*Grit* didefinisikan sebagai kombinasi antara hasrat dan ketekunan yang dimiliki seseorang untuk mencapai prestasi atau tujuan jangka panjang (Gunawan dkk., 2022). Konsistensi minat dan kegigihan usaha adalah dua aspek utama *grit*. Faktor internal seperti minat, latihan, dan tujuan dan harapan dapat mempengaruhi *grit* seseorang. Faktor eksternal seperti pengasuhan, tempat berlatih, dan budaya ketabahan kelompok juga dapat mempengaruhi *grit*. *Grit* mendorong orang untuk mengejar sesuatu yang menarik dan memuaskan diri sendiri. Jika seseorang mengalami hal-hal yang menekan, membosankan, dan menyakitkan selama perjalanannya maka individu tersebut akan memiliki semangat yang kuat dan tidak akan berpikir untuk menyerah (Suendarti dkk., 2020).

Individu yang memiliki *grit* yang baik akan mengarahkan kemampuan yang tepat untuk mencapai tujuan, memutuskan untuk berusaha, dan mengerahkan upaya terbaik yang dimiliki. Dalam hal upaya untuk menghasilkan inovasi, orang-orang dengan semangat yang baik tidak hanya akan terus mengembangkan ide-ide baru, tetapi juga akan tergerak untuk mendorong orang lain untuk mendukung ide-ide tersebut dan akhirnya membuatnya menjadi kenyataan (Bernardy & Antoni, 2021).

*Grit* terdiri dari dua aspek, yaitu konsistensi minat (*passion*) dan ketekunan usaha (*perseverance*). Konsistensi minat (*Passion*) yang tinggi menunjukkan kemampuan untuk mempertahankan minat pada tujuan yang sudah ditetapkan. Adapun ketekunan usaha (*perseverance*) yang tinggi menunjukkan adanya kemampuan untuk menuntaskan pekerjaan ataupun persoalan yang sedang dihadapi. Peran *grit* sebagai variabel moderasi dapat dipahami dengan penjelasan berikut: *Workplace ostracism* merampas hak karyawan untuk diperhatikan dan menjadikan karyawan merasa kurang diakui keberadaannya dalam organisasi, sehingga dapat menimbulkan kematian sosial. Hal ini tidak hanya membuat individu menjadi depresi dan pesimistis, tetapi juga membuat kebutuhan dasar tidak terpenuhi, dan pada akhirnya, mempengaruhi perilaku karyawan di tempat kerja khususnya *innovative work behavior*. Oleh karena itu, kegigihan dan minat yang kuat individu khususnya karyawan Gen Z sangat dibutuhkan. Gen Z yang mengalami *ostracism* harus berusaha membangun *grit* yang kuat dalam mencapai tujuan jangka panjangnya. Tujuan jangka panjang tersebut dapat diwujudkan melalui keterlibatan individu dalam perilaku kerja yang inovatif. Perilaku kerja yang inovatif adalah tahap bertingkat yang melibatkan kegiatan mulai dari mencipta hingga mewujudkan ide (Bos-Nehles dkk., 2017; Scott & Bruce, 2018). Untuk membangun *innovative work behavior* diperlukan kegigihan dan komitmen jangka panjang untuk mencapainya sampai tahap realisasi ide.

Selain itu, hasil penelitian dari Bani-Melhem dkk. (2020) menunjukkan adanya pengaruh negatif stres kerja terhadap perilaku kerja inovatif. Ketika karyawan mengalami tingkat stres kerja yang tinggi, karyawan akan merespons dengan berbagai usaha yang cenderung menghabiskan energi. Upaya karyawan untuk mengatasi kecemasan yang disebabkan oleh stres membatasi kapasitas diri untuk berperilaku

inovatif. Oleh karena itu, diperlukan *grit* atau ketekunan dan minat yang kuat juga untuk tetap membangun perilaku kerja inovatif pada saat karyawan sedang menghadapi *job stress* yang tinggi. Energi dan fokus yang dimiliki oleh karyawan Gen Z harus tetap diarahkan untuk mencapai tujuan jangka panjang yaitu *innovative work behavior*, bukan untuk melawan stress kerja. Beberapa pertimbangan intervensi dapat dilakukan untuk mengatasinya karyawan yang berkualitas dan tangguh. Penelitian ini berhipotesis bahwa *grit* berperan sebagai moderasi dalam hubungan *workplace ostracism* dan *job stress* terhadap *innovative work behavior*. Dari uraian tersebut maka hipotesis yang dapat dirumuskan adalah:

H<sub>3</sub>: Pengaruh negatif antara *workplace ostracism* dan *innovative work behavior* pada karyawan Gen Z dimoderasi oleh *grit*, sehingga hubungan negatif tersebut lebih kuat pada *grit* yang rendah dibandingkan dengan *grit* yang tinggi.

H<sub>4</sub>: Pengaruh negatif antara *job stress* dan *innovative work behavior* pada karyawan Gen Z dimoderasi oleh *grit*, sehingga hubungan negatif tersebut lebih kuat pada *grit* yang rendah dibandingkan dengan *grit* yang tinggi.

### 3. METODE PENELITIAN

#### Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Penelitian ini dilaksanakan di kota Salatiga dan sekitarnya, dengan generasi Z yang sudah bekerja sebagai responden penelitian. Menurut data BPS Kota Salatiga pada 2022, jumlah Generasi Z sebanyak 25,31% dari jumlah populasi penduduk. Dari jumlah tersebut, populasi Gen Z yang sudah bekerja sebanyak 22.568 jiwa. Penentuan sampel menggunakan *non probability sampling* dengan *teknik purposive sampling* dengan kriteria sampel; 1). Karyawan yang masuk kelompok generasi Z (kelahiran tahun 1997 - 2012); 2). Karyawan yang sudah bekerja di perusahaan minimal 1 tahun. Jumlah sampel dihitung dengan rumus Slovin sebesar 393 responden. Namun, dari hasil pengumpulan data jumlah kuesioner yang kembali dan lengkap sebanyak 366 orang. Variabel penelitian diukur dengan pertanyaan tertutup yang tanggapannya didasarkan pada skala Likert lima poin yang berkisar dari sangat tidak setuju (1) hingga sangat setuju (5). Lebih lanjut, pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode *survey* dengan instrumen berupa kuesioner, yang akan diedarkan melalui *Google form*. Dalam penelitian ini variabel *innovative work behavior* diukur dengan 9 item pertanyaan IWB dari Scott & Bruce (2018); kemudian variabel *workplace ostracism* diukur dengan 13 pertanyaan dari *workplace ostracism scale* (Xing & Li, 2022). Selanjutnya variabel *job stress* diukur dengan 13 item pertanyaan *Parker's job stress scale* (Cunha dkk., 2022). Adapun untuk variabel *grit*, pengukurannya menggunakan *10-Item Grit Scale* yang dikembangkan oleh Duckworth (Ham & Salendu, 2022). Alat analisis yang digunakan adalah *Moderating Structural Equation Modeling* dengan menggunakan SmartPLS.

### 4. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

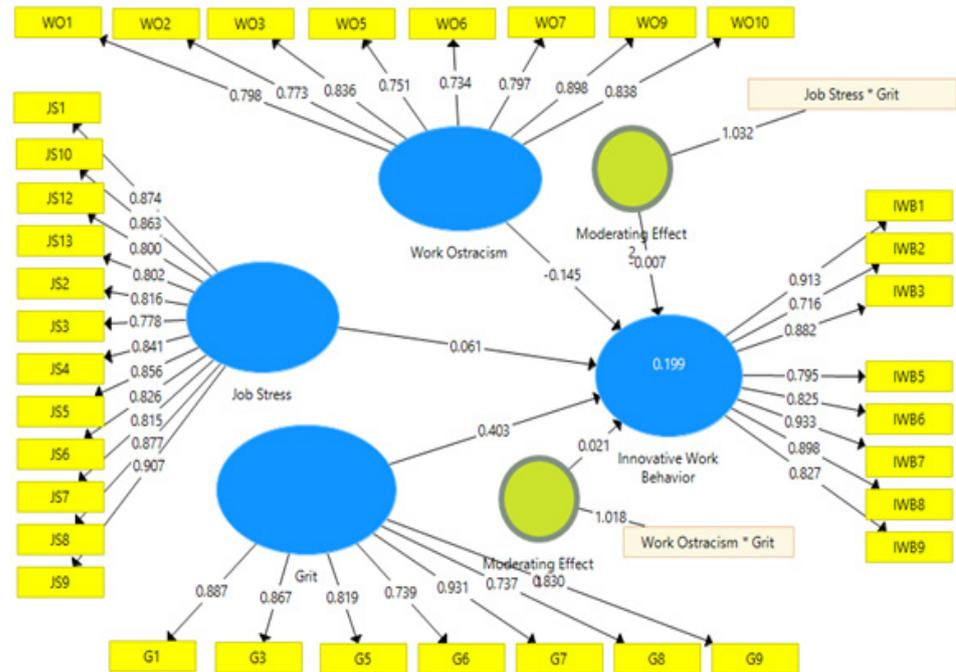
#### Analisis Outer Model

Berdasarkan responden yang ada, dari 366 responden jika dideskripsikan dari jenis kelamin, diperoleh gambaran sebagai berikut:

**Tabel 1**  
**Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	176	48,09%
Perempuan	190	51,91%
Jumlah	366	100%

Sumber: Data Diolah, 2024



**Gambar 2**  
**Model Struktural**

Sumber: Data Diolah, 2024

Tabel 1 menunjukkan bahwa dari 366 data yang terkumpul, sebanyak 176 orang adalah karyawan wanita, dan 190 orang sisanya adalah karyawan laki-laki yang berasal dari kelompok Gen Z. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Moderating Structural Equation Modeling* dengan metode *Partial Least Square* (PLS). Hasil model struktural pada Gambar 2 menunjukkan bahwa model SEM yang dihasilkan sudah memenuhi uji kualitas model yang baik. Ada beberapa indikator yang dikeluarkan dari model awal karena ditemukan indikator yang tidak memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, setelah dilakukan pengujian ulang maka diperoleh model SEM yang valid dan reliabel, seperti ditunjukkan pada Gambar 2.

Hasil uji validitas konvergen dan reliabilitas ditunjukkan pada Tabel 1. Validitas konvergen ditunjukkan dari nilai *outer loading* dan *Average variance Extracted* (AVE), kemudian nilai reliabilitas ditunjukkan oleh *chronbach alpha* dan *composite reliability*. Secara lebih rinci, hasil pengujian tersebut dapat dilihat pada Tabel 2.

**Tabel 2**  
**Outer Model**

**JBB**  
**14, 1**

Variabel	Indikator	Outer Loading	Chronbach Alpha	Composite Reliability	AVE				
<i>Work Ostracism</i>	WO1	0.798	0.922	0.936	0.674				
	WO2	0.773							
	WO3	0.836							
	WO5	0.751							
	WO6	0.734							
	WO7	0.797							
	WO9	0.898							
	WO10	0.838							
	<i>Job Stress</i>	JS1				0.874	0.962	0.966	0.704
		JS2				0.816			
JS3		0.778							
JS4		0.841							
JS5		0.856							
JS6		0.826							
JS7		0.815							
JS8		0.877							
JS9		0.907							
JS10		0.863							
<i>Grit</i>	G1	0.887	0.925	0.940	0.693				
	G3	0.867							
	G5	0.819							
	G6	0.739							
	G7	0.931							
	G8	0.737							
	G9	0.830							
	<i>Innova-tive Work Behavior</i>	IWB1				0.913	0.945	0.954	0.725
		IWB2				0.716			
IWB3		0.882							
IWB5		0.795							
IWB6		0.825							
IWB7		0.933							
IWB8		0.898							
IWB9		0.827							

Sumber: Data Diolah, 2024

Tabel 2 menjelaskan bahwa validitas konvergen dapat dilihat dari loading faktornya. *Loading factor* dari masing-masing variabel laten menunjukkan nilainya lebih besar dari 0,70. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) masing-masing variabel penelitian yaitu *work ostracism*, *job stress*, *grit*, dan *innovative work behavior* lebih besar dari 0,5. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel mempunyai validitas konvergen yang kuat. Uji reliabilitas pada Tabel 2 dilakukan untuk menilai konsistensi internal alat ukur. Uji reliabilitas dilakukan dengan membandingkan nilai *cronbach alpha* yang harus lebih besar dari 0,7 dan nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,6. Nilai *cronbach alpha* untuk setiap variabel penelitian semuanya lebih dari 0,7 dan nilai *composite reliability* setiap variabel juga lebih dari 0,6 sehingga dapat dikatakan bahwa instrumen pengukuran variabel yang digunakan dalam penelitian ini reliabel.

Selain itu, uji validitas diskriminan juga diperlukan untuk menilai korelasi antar konstruk yang berbeda. Validitas diskriminan berkaitan dengan prinsip bahwa konstruk yang berbeda tidak boleh berkorelasi tinggi, berdasarkan hasil HTMT dengan *rule of thumb*  $< 0,9$ . Uji validitas diskriminan pada Tabel 3 menunjukkan bahwa semua variabel memiliki rasio HTMT di bawah 0,9. Dapat juga disimpulkan bahwa konstruk tersebut mempunyai validitas diskriminan yang tinggi.

**Analisis Inner Model dan Pengujian Hipotesis**

Model struktural pada PLS dievaluasi menggunakan  $R^2$ . Nilai  $R^2$  digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel eksogen terhadap variabel endogen. Hasil nilai  $R^2$  dapat dilihat pada Tabel 4. Nilai *adjusted R<sup>2</sup>* adalah 0,888, menunjukkan bahwa 88,8% variabilitas *innovative work behavior* dapat dijelaskan oleh *work ostracism*, *job stress*, *grit*, serta interaksinya. Hal ini menunjukkan bahwa model strukturalnya sangat kuat. Selain itu, 12,2% variasi tersebut disebabkan oleh variabel tambahan yang tidak dipertimbangkan dalam penelitian ini.

Pengujian hipotesis dianalisis dengan menguji pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen. Pengujian hipotesis adanya pengaruh langsung dapat dilihat dari nilai T statistik yang lebih besar dari T tabel atau  $p\text{-value} < 0,05$ .

**Tabel 3**  
***Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT)***

Variabel	WO	JS	G	IWB
<i>Work Ostracism</i>				
<i>Job Stress</i>	0.113			
<i>Grit</i>	0.068	0.066		
<i>Innovative Work Behavior</i>	0.182	0.099	0.502	0.432

Sumber: Data Diolah, 2024

**Tabel 4**  
**Path Coefficients**

Variabel	Original Sample	Sample Mean	Standard deviation	T Statistic	P Values	Uji Hipotesis
WO à IWB	-0.145	-0.149	0.051	2.844	0.005	H <sub>1</sub> : diterima
JS à IWB	-0.061	-0.072	0.036	2.336	0.005	H <sub>2</sub> : diterima
R <sup>2</sup>	0.899	Adjusted R <sup>2</sup>	0.888			

Sumber: Data Diolah, 2024

Tabel 4 menunjukkan hasil *p-value* yang lebih kecil dari 0,05 pengaruh langsung antarvariabel, sehingga hasil pengujian hipotesis dapat disimpulkan sebagai berikut *workplace ostracism* memiliki pengaruh negatif terhadap *innovative work behavior* karyawan generasi Z di Kota Salatiga (H<sub>1</sub> diterima); artinya ketika *workplace ostracism* meningkat maka *innovative work behavior* karyawan akan menurun. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Xing & Li, 2022). Ketika karyawan merasa lebih dikucilkan di tempat kerja, dan akan kurang bersedia untuk terlibat dalam perilaku organisasi yang tidak wajib. Penelitian ini juga menegaskan bahwa karyawan yang mengalami penolakan di tempat kerja cenderung tidak terlibat dalam perilaku inovatif. Jika karyawan Generasi Z mengalami pengucilan di tempat kerja. Hal ini dapat memiliki dampak negatif pada kesejahteraan, produktivitas, dan perilaku inovatif sehingga perusahaan perlu mempromosikan lingkungan kerja yang inklusif dan menghargai keberagaman.

Temuan di atas berimplikasi bahwa untuk meningkatkan *innovative work behavior* perusahaan atau organisasi harus dapat meminimalkan terjadinya *ostracism* di tempat kerja. dengan cara 1). Membangun budaya inklusif dalam organisasi; melalui pelatihan bagi semua karyawan tentang pentingnya inklusivitas dan dampak negatif dari *ostracism*, serta fokus pada kesadaran tentang perbedaan generasi, budaya, dan gaya kerja. Selain itu, organisasi sebaiknya menciptakan lingkungan kerja yang mendorong kolaborasi lintas tim dan departemen. 2). Mendorong partisipasi dan keterlibatan; melalui kegiatan membangun tim secara rutin yang dirancang untuk melibatkan semua karyawan. Kegiatan ini bisa formal atau informal, seperti pertemuan mingguan, acara sosial, atau proyek sukarela bersama. Organisasi juga harus memberikan kesempatan kepada semua karyawan, termasuk Generasi Z, untuk mengambil peran aktif dalam proyek atau inisiatif yang relevan dengan minat dan keterampilan. Ini bisa membantu karyawan Gen Z merasa lebih dihargai dan dilibatkan.

Selanjutnya, *job stress* juga memiliki pengaruh negatif terhadap *innovative work behavior* karyawan generasi Z di Kota Salatiga (H<sub>2</sub> diterima); artinya jika *job stress* meningkat maka *innovative work behavior* dari karyawan Gen Z akan menurun. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian dari Bani-Melhem dkk. (2020). Ketika karyawan mengalami tingkat stres kerja yang tinggi, karyawan cenderung merespons dengan berbagai strategi kognitif yang cenderung menghabiskan energi, sehingga upaya karyawan untuk mengatasi kecemasan yang disebabkan oleh stres

membatasi kapasitas karyawan untuk berperilaku inovatif. Jika dikaitkan dengan karakteristik Gen Z, perusahaan harus memperhatikan hal ini, karena Gen Z dianggap sebagai kelompok generasi yang paling rentan terhadap stress kerja.

Menurut survei Cigna International Health pada 2023, hampir 12.000 pekerja di seluruh dunia, 91% pekerja di usia 18-24 tahun alias Gen Z mengalami stres. Jika perusahaan tidak dapat mengelola kondisi tersebut maka karyawan tidak mungkin melibatkan diri dalam aktivitas yang mungkin bermanfaat bagi perusahaan, karena waktu karyawan habis untuk menghadapi stress, dan akibatnya stress kerja tersebut akan mengurangi ikatan afektif dengan organisasi. Perusahaan juga harus dapat menciptakan lingkungan kerja yang sehat, sehingga dapat meminimalkan dampak negatif dari adanya stress kerja. Bagi karyawan Gen Z, dukungan organisasi sangat penting dalam membantu mengatasi stres kerja, misalkan dalam rapat karyawan, manajer dapat mendorong karyawan untuk berbagi cerita pribadi tentang bagaimana cara mengatasi situasi stres, sehingga karyawan akan merasa mendapat *support* dari organisasi.

**Pengaruh Moderasi *Grit***

Pengujian hipotesis untuk pengaruh moderasi dapat dilihat dari nilai T statistik yang lebih besar dari T tabel atau nilai p-value <0,05. Hasil analisis untuk pengujian hipotesis dapat dilihat pada Tabel 5.

Hipotesis 3 dan 4 dimaksudkan untuk menguji pengaruh moderasi *grit* terhadap pengaruh *workplace ostracism* dan *job stress* terhadap *innovative work behavior*. Tabel 5 menunjukkan bahwa interaksi 1 (WO\*IWB) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *innovative work behavior* (T = 6.896, P value = 0.000). Dengan demikian, hipotesis 3 diterima. Berdasarkan hasil tersebut, *grit* merupakan variabel moderator murni dalam hubungan *work ostracism* dan *innovative work behavior* sehingga pengaruh negatif antara *workplace ostracism* dan *innovative work behavior* pada karyawan Gen Z dapat dimoderasi oleh *grit*, dengan kata lain pengaruh negatif tersebut lebih kuat pada *grit* yang rendah dibandingkan dengan *grit* yang tinggi. Jika karyawan mengalami pengucilan ditempat kerja namun memiliki *grit* yang tinggi maka penurunan *work innovative behavior* dapat diminimalkan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Ham & Salendu (2022) bahwa *grit* memiliki pengaruh positif terhadap *innovative work behavior* karyawan.

**Tabel 5**  
**Pengaruh Moderasi**

Variabel	Original sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistic	P Values	Hypothesis Testing
WO*Gà IWB	0.379	0.399	0.067	6.896	0.000	H <sub>3</sub> Diterima
JS*Gà IWB	0.454	0.477	0.079	5.748	0.000	H <sub>4</sub> Diterima

Sumber: Data Diolah, 2024

---

Berdasarkan Tabel 5, interaksi 2 (JS\*IWB) berpengaruh yang signifikan terhadap *innovative work behavior* ( $T = 5.748$ ,  $P \text{ value} = 0.000$ ) sehingga hipotesis 4 diterima. Studi ini menemukan bahwa *grit* juga merupakan variabel moderator murni dalam hubungan antara *job stress* dan *innovative work behavior* sehingga pengaruh negatif antara *job stress* dan *innovative work behavior* pada karyawan Gen Z dimoderasi oleh *grit*, hubungan negatif tersebut akan lebih kuat pada *grit* yang rendah dibandingkan dengan *grit* yang tinggi. Jika karyawan mengalami stress kerja yang tinggi ditempat kerja namun memiliki *grit* yang tinggi maka penurunan *innovative work behavior* dapat diminimalkan. *Grit* merujuk pada kombinasi kegigihan, ketekunan, dan keberanian dalam menghadapi tantangan untuk mencapai tujuan jangka panjang (Bernardy & Antoni, 2021).

*Workplace ostracism* seperti diabaikan oleh rekan kerja atau tidak dilibatkan dalam aktivitas tim, dapat menurunkan semangat kerja dan rasa memiliki karyawan. Hal ini bisa mengurangi motivasi karyawan untuk berinovasi karena merasa tidak dihargai atau takut ide-idenya akan diabaikan. Khususnya karyawan Generasi Z, yang cenderung menghargai inklusivitas dan keterbukaan, mungkin sangat sensitif terhadap *ostracism*. Karyawan Gen Z bisa merasa terisolasi dan kurang termotivasi untuk berkontribusi secara inovatif jika merasa tidak didukung oleh rekan kerja.

Stres kerja yang tinggi bisa menguras energi mental dan fisik, sehingga mengurangi kapasitas karyawan untuk berpikir kreatif atau mencoba hal-hal baru. Karyawan terlalu stres, mungkin akan lebih fokus pada tugas-tugas rutin daripada berinovasi. Generasi Z dikenal memiliki harapan yang tinggi terhadap keseimbangan kerja-hidup dan seringkali lebih sadar akan kesehatan mental. Stres yang berlebihan bisa membuat karyawan kurang produktif dan enggan berinovasi. Kombinasi antara *ostracism* dan stres bisa memiliki efek yang lebih buruk terhadap IWB. Karyawan yang merasa terisolasi dan stres mungkin akan merasa terjebak, sehingga enggan mengambil risiko atau berinovasi. Namun, penting untuk dicatat bahwa beberapa karyawan mungkin merespons dengan cara yang berbeda. Sebagian mungkin termotivasi untuk membuktikan diri atau mencari cara inovatif untuk keluar dari situasi yang sulit. Oleh karena itu, pengaruhnya tidak selalu seragam dan bisa sangat dipengaruhi oleh karakteristik individu serta budaya perusahaan.

Secara keseluruhan, *grit* merupakan faktor penting yang membantu karyawan Generasi Z mengatasi pengaruh negatif dari *ostracism* dan stres di tempat kerja. *Grit* juga memungkinkan karyawan untuk terus terlibat dalam perilaku kerja yang inovatif. Karyawan dengan tingkat *grit* yang tinggi cenderung lebih tahan terhadap dampak negatif *ostracism*, dan akan tetap berkomitmen pada tujuan jangka panjang karyawan. Ini juga termasuk inovasi, meskipun diabaikan oleh rekan kerja. *Grit* dapat membantu menjaga motivasi dan fokus, sehingga mengurangi dampak negatif *ostracism* pada perilaku inovatif. Karyawan Generasi Z yang memiliki *grit* mungkin melihat ostrakisme sebagai tantangan yang bisa diatasi, daripada hambatan yang tidak dapat diatasi, dan karyawan Gen Z mungkin lebih berusaha membuktikan diri melalui inovasi dan pencapaian.

*Grit* dapat membantu karyawan mengelola stres kerja dengan lebih baik. Karyawan yang gigih mungkin lebih mampu melihat stres sebagai bagian dari proses pencapaian tujuan, bukan sebagai penghalang. Ini dapat memungkinkan untuk tetap kreatif dan inovatif meskipun berada di bawah tekanan. Bagi karyawan Generasi Z yang memiliki *grit*, stres kerja mungkin tidak menghentikan diri untuk mencoba hal-hal baru atau berinovasi. Karyawan Gen Z bisa saja menggunakan stres sebagai pendorong untuk bekerja lebih keras dan mencari solusi inovatif. Meskipun demikian, penting untuk diingat bahwa *grit* bersifat pribadi dan kompleks. Seseorang dapat mengembangkan *grit* sepanjang hidupnya melalui pengalaman, pembelajaran, dan tantangan.

##### **5. SIMPULAN, IMPLIKASI, KETERBATASAN DAN SARAN**

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa *workplace ostracism* dan *job stress* berpengaruh negatif terhadap *innovative work behavior*. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tingginya *workplace ostracism* dan *job stress* akan menurunkan *innovative work behavior* karyawan Gen Z. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *grit* dapat menjadi variabel yang menurunkan pengaruh negatif dari *workplace ostracism* dan *job stress* terhadap *innovative work behavior* karyawan Gen Z. Hal ini berimplikasi bahwa karyawan yang kurang memiliki *grit* dalam melakukan pekerjaannya akan sulit untuk memiliki perilaku kerja yang inovatif.

Perusahaan atau organisasi harus mampu membangun *grit* karyawan Gen Z, misalnya melalui penciptaan budaya kerja yang menghargai ketekunan dan kegigihan. Pengakuan atas usaha dan ketekunan, bukan hanya hasil akhir, dapat mendorong karyawan untuk tetap gigih, dan dengan mendorong sikap yang positif terhadap kegagalan. Pembelajaran pada karyawan perlu dilakukan untuk melihat kegagalan sebagai kesempatan untuk belajar dan berkembang, bukan sebagai akhir dari usaha yang dilakukan. serta menyiapkan instrumen penanganan yang jelas ketika terjadi pengucilan di tempat kerja, serta melakukan evaluasi dan pemantauan yang berkelanjutan.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, responden yang diteliti adalah karyawan Gen Z yang terbatas untuk responden yang berdomisili di Salatiga, Jawa Tengah, dan temuan dalam penelitian ini tidak dapat mempresentasikan keseluruhan karyawan Gen Z. Kedua, variabel penelitian yang digunakan lebih mengarah kepada variabel individual. Oleh sebab itu, disarankan untuk penelitian selanjutnya agar dapat memperluas cakupan pengambilan sampel tidak hanya di satu kota, dan mengembangkan topik penelitian ini dengan menggunakan variabel-variabel lain yang terkait dengan pelaksanaan pekerjaan dan variabel-variabel organisasional.

##### **REFERENSI**

- Abessolo, M., Hirschi, A., & Rossier, J. (2017). Work values underlying protean and boundaryless career orientations. *Career Development International*, 22(3), 241–259. <https://doi.org/10.1108/CDI-10-2016-0167>.
- Agarwal, U. A. (2014). Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement. *Personnel Review*, 43(1), 41-73. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2012-0019>.

---

Andrea, B., Gabriella, H., & Tímea, J. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90–106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>.

**JBB**  
**14, 1**

Anjum, A., & Zhao, Y. (2022). The Impact of Stress on Innovative Work Behavior among Medical Healthcare Professionals. *Behavioral Sciences*, 12(9), 1-17. <https://doi.org/10.3390/bs12090340>.

Azra Ayue Abdul Rahman, Siti Aisyah Panatik, & Rose Alinda Alias. (2014). The Influence of Psychological Empowerment on Innovative Work Behavior among Academia in Malaysian Research Universities. *International Proceedings of Economics Development and Research*. <https://doi.org/10.7763/IPEDR>.

---

**75**

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.

Bal, P. M., & Dorenbosch, L. (2015). Age-related differences in the relations between individualised HRM and organisational performance: A large-scale employer survey. *Human Resource Management Journal*, 25(1), 41–61. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12058>.

Bani-Melhem, S., Abukhait, R. M., & Mohd. Shamsudin, F. (2020). Does job stress affect innovative behaviors? Evidence from dubai five-star hotels. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 19(3), 344–367. <https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1737769>.

Benítez-Márquez, M. D., Sánchez-Teba, E. M., Bermúdez-González, G., & Núñez-Rydman, E. S. (2022). Generation Z Within the Workforce and in the Workplace: A Bibliometric Analysis. *Frontiers in Psychology*, 12(February), 1–16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.736820>.

Bernardy, V., & Antoni, C. H. (2021). With grit to innovative teams?: A theoretical model to examine team grit as a team innovation competence. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift Fur Angewandte Organisationspsychologie*, 52(1), 65–78. <https://doi.org/10.1007/s11612-021-00555-z>.

Birdi, K., Leach, D., & Magadley, W. (2016). The Relationship of Individual Capabilities and Environmental Support with Different Facets of Designers' Innovative Behavior. *Journal of Product Innovation Management*, 33(1), 19–35. <https://doi.org/10.1111/jpim.12250>.

Bos-Nehles, A., Renkema, M., & Janssen, M. (2017). HRM and innovative work behaviour: a systematic literature review. *Personnel Review*, 46(7), 1228-1253. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2016-0257>.

Burmeister, A., Wang, M., & Hirschi, A. (2020). Understanding the motivational benefits of knowledge transfer for older and younger workers in age-diverse coworker dyads: An actor-partner interdependence model. *Journal of Applied Psychology*, 105(7), 748–759. <https://doi.org/10.1037/apl0000466>.

- Chang, K., Kuo, C. C., Quinton, S., Lee, I., Cheng, T. C., & Huang, S. K. (2021). Subordinates' competence: a potential trigger for workplace ostracism. *International Journal of Human Resource Management*, 32(8), 1801-1827. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579246>.
- Choi, Y. (2020). A study of the influence of workplace ostracism on employees' performance: moderating effect of perceived organizational support. *European Journal of Management and Business Economics*, 29(3), 333-345. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-09-2019-0159>.
- Cunha, A. M., Marques, C. S., & Santos, G. (2022). Organizational and Personal Factors That Boost Innovation: The Case of Nurses during COVID-19 Pandemic Based on Job Demands-Resources Model. *Sustainability (Switzerland)*, 14(1), 1-24. <https://doi.org/10.3390/su14010458>.
- de Jong, E. M., Ziegler, N., & Schippers, M. C. (2020). From Shattered Goals to Meaning in Life: Life Crafting in Times of the COVID-19 Pandemic. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-6. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.577708>.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Gevers, J. M. P. (2015). Job crafting and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 87-96. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.09.001>.
- Fouquereau, E., Morin, A. J. S., Lapointe, É., Mokoukolo, R., & Gillet, N. (2019). Emotional labour profiles: Associations with key predictors and outcomes. *Work & Stress*, 33(3), 268-294. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1502835>.
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 165-174. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.01.003>
- Gunawan, C. A., Sumargi, A. M., & Mulya, H. C. (2022). Grit dan Innovative Work Behavior pada Anggota Organisasi Kemahasiswaan pada Masa Pandemi Covid-19. *Psikodimensia*, 21(1), 27-36. <https://doi.org/10.24167/psidim.v21i1.4438>.
- Ham, P. M., & Salendu, A. (2022). Job insecurity and innovative work behavior: The role of grit as a mediator. *Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan*, 10(2), 137-142. <https://doi.org/10.22219/jipt.v10i2.20053>.
- Hosseini, S., & Haghighi Shirazi, Z. R. (2021). Towards teacher innovative work behavior: A conceptual model. *Cogent Education*, 8(1), 1-19. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2020.1869364>
- Ilham, D., Erlangga, H., Rojak, A., Sunarsi, D., Roro Vemmi Kesuma Dewi, R., Sadam, M., Imam Duta Waskita, N., Ahmad Khoiri, E., & Komariah, N. (2021). Innovative Work Behavior Model for Teachers With a Generation Diversity Approach. *Turkish Journal of Physiotherapy and Rehabilitation*, 32(3), 2345-2353.

- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287–302. <https://doi.org/10.1348/096317900167038>.
- Katingka, N. (2023, July). *Persiapkan Generasi Z Mengisi Puncak Bonus Demografi*. Kompas.
- Lanier, K. (2017). 5 things HR professionals need to know about Generation Z. *Strategic HR Review*, 16(6), 288-290. <https://doi.org/10.1108/SHR-08-2017-0051>.
- Liu, X., Huang, Y., Kim, J., & Na, S. (2023). How Ethical Leadership Cultivates Innovative Work Behaviors in Employees? Psychological Safety, Work Engagement and Openness to Experience. *Sustainability (Switzerland)*, 15(4), 1–22. <https://doi.org/10.3390/su15043452>.
- Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 139-157. <https://doi.org/10.1002/job.1913>.
- McGuirk, H., Lenihan, H., & Hart, M. (2015). Measuring the impact of innovative human capital on small firms' propensity to innovate. *Research Policy*, 44(4), 965–976. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.11.008>.
- Messmann, G., & Mulder, R. H. (2020). A short measure of innovative work behaviour as a dynamic, context-bound construct. *International Journal of Manpower*, 41(8), 1251–1267. <https://doi.org/10.1108/IJM-01-2019-0029>.
- Palazzeschi, L., Bucci, O., & Di Fabio, A. (2018). Re-thinking innovation in organizations in the industry 4.0 scenario: New challenges in a primary prevention perspective. *Frontiers in Psychology*, 9, 1-6. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00030>.
- Roncaglia, I. (2019). Challenges vs opportunities : A different perspective of resilience. *Psychreg Journal of Psychology*, 3(3), 46–49.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607. <https://doi.org/10.5465/256701>.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (2018). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607. <https://doi.org/10.5465/256701>.
- Shamim, S., Cang, S., Yu, H., & Li, Y. (2016). Management approaches for Industry 4.0: A human resource management perspective. *2016 IEEE Congress on Evolutionary Computation, CEC 2016*, 5309–5316. <https://doi.org/10.1109/CEC.2016.7748365>.
- Suendarti, M., Widodo, W., & Hasbullah, H. (2020). Demonstrating The Effect of Grit and Creativity on Innovative Behavior of Teacher ' s Natural Science : Mediating by Self -Efficacy. *Journal of Xian University of Architecture and Technology*, 12(6), 470–478.

- Risgiyanti., Suyono, J., Harmadi., Istiqomah, S. (2023). The Impact of Workplace Ostracism Induced by Co-Worker Envy on Psychological Empowerment and Organizational Commitment. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 38(3), 191–210.
- Toro, I. S. De, Labrador-Fernández, J., & De Nicolás, V. L. (2019). Generational diversity in the workplace: psychological empowerment and flexibility in spanish companies. *Frontiers in Psychology*, 10, 1-11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01953>
- van Woerkom, M., Bakker, A. B., & Nishii, L. H. (2016). Accumulative job demands and support for strength use: Fine-tuning the job demands-resources model using conservation of resources theory. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 141–150. <https://doi.org/10.1037/apl0000033>.
- Xing, Y., & Li, Y. (2022). How does workplace ostracism affect employee innovation behavior: An analysis of chain mediating effect. *Frontiers in Psychology*, 13(August), 1–16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.920914>.
- Yuan, K. S., Ng, T., & Wu, T. J. (2022). How Do Employees Understand Negative Leadership? The Non-linear Relationship Between Abusive Supervision and Employee Innovation Behavior: Job Performance as a Moderator. *Frontiers in Psychology*, 13(June), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.867862>.

**\*Koresponden Penulis:**

Penulis dapat dikontak pada e-mail: [yanuar\\_suryaputra@stieama.ac.id](mailto:yanuar_suryaputra@stieama.ac.id)