

Dicetak untuk Ujian Akhir Tahap II (Terbuka)

DISERTASI

**MODEL KINERJA INDIVIDU KARYAWAN GENERASI MILENIA
DITINJAU DARI *GRIT*, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
KOMUNIKASI ORGANISASI, DENGAN *TEAMWORK* SEBAGAI
VARIABEL MEDIATOR**



NUGROHO DWI PRIYOHADI

**PROGRAM STUDI DOKTOR PSIKOLOGI
FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2020**

DISERTASI

**MODEL KINERJA INDIVIDU KARYAWAN GENERASI MILENIA
DITINJAU DARI *GRIT*, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
KOMUNIKASI ORGANISASI, DENGAN *TEAMWORK* SEBAGAI
VARIABEL MEDIATOR**

NUGROHO DWI PRIYOHADI

NIM: 111217127301

**PROGRAM STUDI DOKTOR PSIKOLOGI
FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2020**

**MODEL KINERJA INDIVIDU KARYAWAN GENERASI MILENIA
DITINJAU DARI *GRIT*, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
KOMUNIKASI ORGANISASI, DENGAN *TEAMWORK* SEBAGAI
VARIABEL MEDIATOR**

DISERTASI

**Untuk memperoleh Gelar Doktor
Dalam Program Studi Doktor Psikologi
Pada Fakultas Psikologi Universitas Airlangga
Dipertahankan di hadapan
Panitia Ujian Doktor Terbuka
Pada hari: Senin
Tanggal: 29 Juni 2020
Pukul: 10.00 – 12.00 WIB**

Oleh

**NUGROHO DWI PRIYOHADI
NIM: 111217127301**

LEMBAR PERSETUJUAN

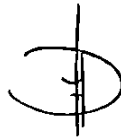
PENELITIAN DISERTASI INI TELAH DISETUJUI
PADA TANGGAL 5 Juni 2020

Oleh
Promotor



Prof. Dr. Fendy Suhariadi, M.T., Psikolog
NIP. 196601171990021001

Ko-Promotor



Dr. Fajrianti, M.Psi., Psikolog
NIP. 196803081998022001

Mengetahui
Koordinator Program Studi Doktor Psikologi



Dr. Wiwin Hendriani, M.Si.
NIP. 197811022005012003

PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam naskah disertasi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis maupun diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Surabaya, Juni 2020



Nugroho

Nugroho Dwi Priyohadi

PANITIA PENGUJI DISERTASI

Disertasi ini Telah Diuji dan dinilai oleh Panitia Penguji

Pada Ujian Doktor Tahap I (Tertutup)

Pada hari Selasa, tanggal 3 Maret 2020

Pukul 10.00 – 12.00 WIB

=====

Ketua : Prof. Dr. H. Fendy Suhariadi, M.T., Psikolog

Anggota : Dr. Fajrianthi, M.Psi., Psikolog

Prof. Dr. Muhamad Zainudin, Apt.

Dr. Seger Handoyo, M.Psi., Psikolog

Dr. Wiwin Hendriani, M.Si.

Dr. Rakhman Ardi, M.Psych.,

Endang R. Surjaningrum, M.AppPsych., Ph.D

Ditetapkan dengan Surat Keputusan

Dekan Psikologi Fakultas Psikologi Universitas Airlangga

Nomor: 726/UN.3.1.9/PK/2020

Tanggal 27 Februari 2020

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur alhamdulillah atas karunia Allah SWT telah melimpahkan karunia, taufik dan hidayah, sehingga peneliti dapat menyelesaikan naskah disertasi yang berjudul “Model Kinerja Individu Karyawan Generasi Milenial Ditinjau Dari *Grit*, Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi Organisasi dengan *Teamwork* Sebagai Variabel Mediator ” dan memasuki tahap Ujian terbuka pada hari, tanggal Juni 2020 di tengah wabah Covid-19, sehingga metode ujian dilakukan secara online melalui aplikasi daring.

Pada kesempatan ini perkenankan Penulis menghaturkan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada Prof. Dr. Fendy Suhariadi, MT selaku promotor dan Dr. Fajrianti, M.Psi., Psikolog selaku Ko-Promotor yang telah mencurahkan waktu, tenaga dan pemikirannya dengan penuh kesabaran membimbing dan memotivasi dalam menyelesaikan naskah disertasi ini.

Pada kesempatan ini, penulis menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat Prof. Dr. Muhammad Nasih, SE., MT., Ak, CMA, Rektor Universitas Airlangga periode 2015-sekarang, dan Prof. Dr. Fasich, Apt. selaku Rektor Universitas Airlangga periode 2006-2015 yang telah memberikan kesempatan dan ijin untuk menuntut ilmu dan menyelesaikan disertasi ini di Fakultas Psikologi Universitas Airlangga.

Dr. Nurul Hartini, M.Kes., Psikolog, Dekan Fakultas Psikologi Universitas Airlangga periode 2015-sekarang dan Dr. Seger Handoyo, M.Si, Psikolog, Dekan Fakultas Psikologi Universitas Airlangga periode sebelumnya, yang telah

mengijinkan dan memfasilitasi penyelesaian disertasi di Fakultas Psikologi Universitas Airlangga.

Dr. Wiwin Hendriani, M.Si, selaku Koordinator Program Studi Doktor Psikologi Universitas Airlangga periode 2015-sekarang, Prof. Suryanto, M.Si, Psikolog Ketua Program Studi Doktor Psikologi Universitas Airlangga periode 2013-2015 dan Prof. Dr. Fendy Suhariadi, MT, Psikolog Ketua Program Studi Doktor Psikologi Universitas Airlangga periode 2010-2013 yang telah memberikan kesempatan, dukungan, serta motivasi dalam menyelesaikan kuliah di Program Studi Doktor di Fakultas Psikologi Universitas Airlangga.

Bapak Doso Agung, Dirut PT Pelindo III dan Bapak Toto Heliyanto Direktur SDM Pelindo III, Bapak Putut Sri Muljanto Direktur Operasional dan Komersial Pelindo III, beserta seluruh anggota Direksi dan Komisaris yang selalu menginspirasi dan penuh dukungan terhadap studi ini. Tidak lupa terima kasih juga kepada Bapak Chiefy Adi Kusmargono, S.Psi., MSc, Direktur Utama PT IPC Marine Tbk yang juga Sekjend Asosiasi BUP Indonesia (ASBUPI).

Dr. Fajrianthi, M.Psi, Psikolog selaku *expert reviewer* pada seminar instrumen yang banyak memberikan masukan dalam penyusunan alat ukur. Bapak dan Ibu penguji disertasi ; Prof. Dr. Zainudin Apt., Prof. Dr. Cholichul Hadi, Dr. Seger Handoyo, Dr. Wiwin Hendriani, Dr. Rachman Ardi, dan Dr. Jimmy Ellya Kurniawan, atas masukan dan saran yang sangat berharga.

Para Narasumber dan tim pendamping dari PT Pelindo III Kantor Pusat, Regional Jawa Timur, PT Terminal Teluk Lamong, dan Anak Cucu Afiliasi Pelindo

III Group yang banyak memberikan masukan, membantu mengumpulkan data dan membantu melakukan kontrol kualitas data.

Dr. A. Edy Hidayat Nurjaman, MM dan Dr. Wahyu Suparyono, MM, Ak, selaku pendorong dan motivator studi S3 ini dengan banyak nasehat, masukan, dan saran kebijaksanaan, juga mitra diskusi Dr A Chusaeri, Prof. Dr. Cholichul Hadi, Dr. Sumaryono.

Drs. Andito Soetarto, MM dan seluruh tim Yayasan Barunawati Biru Surabaya (YBBS). Tim Struktural Dan Senat STIAMAK Barunawati Surabaya : Dr Sumarzen Marzuki, Dr. Gugus Wjianarko, Dr. Rumaji, Dr. Indro Kirono, Drs. Kajanto MM, Soedarmanto SE MM, Bu Juli, Bu Rusi, Bu Widya, Bu Olin, Bu Dian dan tendik ; Mas Faisol Mas Suroto, Mas Rizky, Mas Eka, mbak Ruroh, Mbak Mita, Mbak Amel, Mas Tono, atas dukungan moril, kerjasama dan persahabatan dalam penyelesaian studi.

Kedua orangtua tercinta, Alm Bapak Slamet Soewartono dan Alm Ibu Hj Warikhah yang telah mendidik untuk senantiasa berperilaku sederhana, kerja keras, serta menginspirasi untuk selalu belajar serta melanjutkan studi Doktor.

Istriku yang cantik cerdas Mimi Hj Titik Satyawati Yun Irianti, SH, MH, anak-anakku tercinta, Mas Ian Rahadian Malmo Ahmad dan Dedek Irene Adelaide Rahmadiani, yang memahami dan memaklumi kesibukan ayahe menyelesaikan studi, juga sedulurku Mas Ndan Xelik, Nanang, Nduk Lilis, dan Nduk Titi yang selalu mendukung studi ini.

Sahabat seperjuangan Program Doktor Fakultas Psikologi Universitas Airlangga angkatan Doktoral Perjuangan yang tercinta : Dr. Diana, Dr. Rini, Dr.

Niken, Dr. Fitri, Dr Umi, Dr. Amanda, Dr Dyan, Dr Naila, Bu Atik, Dr Ina, Dr. Adit, Dr Bibit. dan Dr Weni. Terima kasih atas kebersamaan dalam suka dan duka, saling motivasi, kerjasama selama perkuliahan hingga penyelesaian disertasi. Semoga segera kita beralhambra atau al jazeera.

Teman-teman yang telah membantu dalam proses penelitian dan pengumpulan data dan teknis yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu.

Semoga kebaikan dan ketulusan mendapatkan balasan dari Allah swt. Akhir kata tidak ada gading yang tak retak. Semoga karya ini dapat bermanfaat dan memberi sumbangan bagi pengembangan ilmu Psikologi khususnya Psikologi Industri dan Organisasi serta Ilmu Administrasi Bisnis.

Surabaya, Juni 2020

Penulis

Nugroho Dwi Priyohadi

RINGKASAN

MODEL KINERJA INDIVIDU KARYAWAN GENERASI MILENIAL DITINJAU DARI *GRIT*, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KEPUASAN KOMUNIKASI ORGANISASI, DENGAN *TEAMWORK* SEBAGAI VARIABEL MEDIATOR

Generasi milenial yang menjadi karyawan di berbagai organisasi memiliki kedudukan yang signifikan dan strategis. Penelitian tentang kinerja individu generasi milenial sendiri menurut Ranaweera & Dharmasiri (2016) belum banyak dikaji. Karakteristik generasi milenial dianggap memiliki nilai-nilai hidup yang khas dan mempengaruhi pola berpikir, sikap, dan kinerja mereka dalam organisasi (Zhao & Xu, 2019; Weber, 2017). Generasi milenial yang sering juga disebut generasi Y, adalah sebutan untuk mereka yang lahir antara tahun 1980-an hingga tahun 2000-an. Generasi milenial secara berangsur menggantikan generasi X menjadi bagian pokok dari sumber daya manusia dalam organisasi. Generasi milenial dengan demikian juga akan menjadi calon pemimpin yang akan menentukan kinerja organisasi.

Generasi milenial memiliki karakteristik yang khas dan dianggap mempengaruhi bagaimana manajer dan organisasi harus berinteraksi dan mengelola sikap dan perilaku kerja mereka. Karakteristik generasi milenial adalah mementingkan fokus pada pribadi, memiliki kemampuan dan kebiasaan menggunakan dan hidup dengan teknologi informasi (Weber, 2017). Generasi milenial dengan demikian adalah pribadi yang memiliki wawasan global. Wawasan tersebut yang kemudian menjadikan generasi milenial memiliki nilai khas lainnya seperti mudah berubah (Taylor & Keeter, 2010), menghargai keragaman dan perbedaan, tidak semata-mata mementingkan pekerjaan, tetapi lebih mementingkan keseimbangan antara kehidupan-pekerjaan, lebih menunjukkan sikap yang terus terang dan terbuka dalam interaksi sosial dan berkomunikasi di tempat kerja, cenderung mengharapkan umpan balik pada kinerja individu, dan menunjukkan perhatian dan kemampuan *teamwork* dalam bekerja (Knapp, 2017).

Pentingnya *teamwork* dalam proses kerja di organisasi mampu mempengaruhi kinerja organisasi karena dalam upaya mencapai kinerja, melibatkan sumber daya yang kompleks dan keterlibatan semua sumber daya secara efektif. Oleh karena itu maka kemampuan karyawan dalam *teamwork* akan menentukan proses mereka bekerja dan mencapai kinerja dalam organisasi (Farh, Seo, & Tesluk, 2012; Salas, Cooke, & Rosen, 2008).

Karakteristik lain dari generasi milenial adalah tingginya perhatian atau fokus mereka pada hal-hal yang bersifat pribadi/personal (Weber, 2017). Hal ini dapat dimaknai bahwa aspek-aspek pribadi bagi generasi milenial dianggap lebih penting, dan tidak boleh dikorbankan. Karakteristik yang sama juga dapat dilekatkan pada aspek sikap dan perilaku kerja generasi milenial yang dianggap

Weber (2017) menunjukkan pola nilai yang sama, yaitu lebih menitikberatkan pada nilai-nilai pribadi. Karakteristik generasi milenial ini yang menjadikan penulis tertarik untuk mengkaji pengaruh *grit* dengan kinerja individu generasi milenial. *Grit* adalah konsep yang dirumuskan Duckworth, Peterson, Matthews, dan Kelly (2007) sebagai ketekunan dan semangat untuk mencapai tujuan jangka panjang (*perseverance and passion for long-term goals*). Konsep ini sebagai faktor umum non-kognitif yang menjelaskan kemampuan individu mencapai kesuksesan dalam berbagai bidang (Ion, Mindu, & Gorbănescu, 2017).

Nilai-nilai generasi milenial yang berbeda mengharuskan organisasi untuk memikirkan pendekatan dan cara yang berbeda untuk menarik, merekrut, mengelola dan mempertahankan generasi milenial sebagai sumber daya organisasi (Thompson, & Gregory, 2012). Interaksi antara atasan langsung dengan generasi milenial dalam konteks pengelolaan generasi milenial dalam organisasi dengan demikian menjadi hal yang penting (Balda & Mora, 2011). Tipe kepemimpinan yang dianggap cocok dengan karakteristik generasi milenial yang lebih fokus pada pribadi adalah tipe kepemimpinan transformasional (McCleskey, 2018; Bodenhausen & Curtis, 2016; Thompson, & Gregory, 2012). Konsep kepemimpinan transformasional awalnya disampaikan oleh Burns (1978) untuk menggambarkan kemampuan pemimpin politik yang mampu mengubah nilai-nilai pengikutnya. Konsep Burns tersebut kemudian oleh Bass (1985; 1990) diperluas dalam konteks organisasi. Yukl (1989) berpendapat sejak itu konsep kepemimpinan transformasional menjadi salah satu konsep kepemimpinan yang paling banyak dikaji dan diteliti karena penekanannya pada aspek mengubah norma tempat kerja/organisasi dan kemampuan memotivasi karyawan untuk menunjukkan kemampuan kerja yang lebih dari yang mereka anggap.

Konsep kepemimpinan transformasional umumnya dibagi menjadi empat komponen pokok yaitu (1) motivasi inspiratif (*inspirational motivation*), kemampuan pemimpin untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif, sekaligus mampu menginspirasi pengikutnya untuk mencapai tujuan-tujuan penting organisasi, (2) pengaruh dari yang diidealkan (*idealized influence*), yang dimaknai sebagai perilaku yang ditujukan untuk menjadi contoh/model bagi pengikut untuk ditiru, (3) perlakuan yang personal (*individualized consideration*), adalah sikap dan perlakuan pemimpin yang memperlakukan bawahannya sebagai pribadi dengan sifat dan kebutuhan yang khas. Komponen ini juga diartikan sebagai upaya untuk mengembangkan kemampuan bawahan (Bass, 1985), dan (4) rangsangan intelektual (*intellectual stimulation*), adalah upaya pemimpin untuk mendorong bawahannya untuk berpikir dan bertindak secara lebih kreatif. Upaya ini juga secara tidak langsung juga diartikan sebagai upaya mendorong bawahannya untuk lebih terlibat dalam organisasi.

Generasi milenial yang cenderung bersikap terbuka dan menunjukkan fokus lebih pada aspek pribadi, mempengaruhi bagaimana mereka berinteraksi dalam organisasi. Interaksi antara generasi milenial sebagai karyawan dan organisasi bertumpu pada aktivitas komunikasi yang terjadi dalam organisasi (Walden, Jung & Westerman, 2017). Komunikasi dalam organisasi akan mempengaruhi sikap dan perilaku kerja generasi milenial. Pola komunikasi yang tidak sesuai dengan keinginan dan karakteristik generasi milenial dianggap akan mempengaruhi secara

negatif dengan keterlibatan organisasi, komitmen organisasi, dan juga loyalitas generasi milenial, yang pada akhirnya dianggap akan mempengaruhi kinerja mereka (Lai, Tang, Lu, Lee, & Lin, 2020; Omilion-Hodges & Sugg, 2019).

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif dengan tujuan untuk menguji model kinerja individu hingga mencapai kesimpulan tertentu. Analisis data dilakukan dengan menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) yang terdiri dari analisis faktor (*factor analysis*), analisis jalur (*path analysis*), dan analisis regresi berganda (*multiple-regression analysis*). SEM juga digunakan dalam penelitian ini karena SEM dipandang sebagai teknik analisis yang lebih kuat karena mempertimbangkan pemodelan interaksi, non linearitas, variabel – variabel bebas yang berkorelasi (*correlated independents*), kesalahan pengukuran, gangguan kesalahan-kesalahan yang berkorelasi (*correlated error terms*), beberapa variabel bebas laten (*multiple latent independents*) dimana masing-masing diukur dengan menggunakan banyak indikator, dan satu atau dua variabel tergantung laten yang juga masing-masing diukur dengan beberapa indikator.

Penelitian dilaksanakan secara bertahap untuk mengetahui semua variabel yang diukur menuju pola yang dihipotesiskan sudah fit sesuai tinjauan teori yang ada. Alat ukur disusun dengan kuesioner setelah melalui uji validitas dan reliabilitas. Instrumen disusun dengan memenuhi 3 (tiga) persyaratan utama, yang valid, reliabel, dan praktis.

Proses adaptasi alat dilaksanakan sesuai dengan standar metodologi melalui proses penterjemahan, pengecekan oleh ekspert yang terkait dengan alat dimaksud, uji coba alat, dan selanjutnya disesuaikan dengan hasil uji alat yang dilaksanakan sebagai bagian dari proses pengumpulan data.

Data primer diambil dengan penyebaran alat ukur kepada responden yang diambil pada periode April – Juli 2019 yang lalu. Beberapa data yang kurang lengkap, jawaban tidak sesuai dengan petunjuk pengisian, dan data rusak, tidak digunakan sehingga data yang dinyatakan dapat diolah adalah sebanyak 738 subjek.

Populasi adalah pegawai milenial pada sebuah BUMN di Surabaya dengan wilayah kerja di 7 provinsi yang berbeda, sampling diambil dengan cara *simple random sampling*.

Alat ukur disusun untuk melihat variabel endogen penelitian Kinerja Individu (Y), dengan variabel eksogennya *Grit* (X1), Kepemimpinan Transformasional (X2) dan Kepuasan Komunikasi Organisasi (X3) serta *Teamwork* (Z1) yakni:

(1) Skala Kinerja Individu, adaptasi dari *Job Performance* milik Johari dan Yahya (2012) dengan jumlah aitem sebanyak 25 butir.

(2) Skala *Grit* dengan alat ukur yang digunakan adalah Skala *Grit* pendek yang juga diadaptasi dari *Short Grit Scale (GRIT-S)* Duckworth (2007) dengan jumlah aitem sebanyak 8 butir.

(3) Skala Kepuasan Komunikasi Organisasi dengan proses adaptasi dari *Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ)* sebagaimana pernah

dikembangkan oleh Down dan Hazen (1977) juga oleh Okay dan Okay (2009) sebanyak 41 aitem.

(4) Skala Kepemimpinan Transformasional, adaptasi dari *Global Transformational Leadership* (GTL) oleh Van Beveren dan kawan-kawan (2017) dengan jumlah butir sebanyak 7 aitem.

(5) Skala *Teamwork* dengan proses adaptasi alat ukur yang digunakan adalah skala *Teamwork Assessment Scale* (TAS) sebagaimana pernah dikembangkan oleh Kiesewetter & Fischer (2015) sebanyak 14 aitem.

Hasil

Hasil analisis data dalam penelitian ini membuktikan bahwa model kinerja individu secara signifikan dipengaruhi oleh *Grit*, Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Komunikasi Organisasi, dengan variabel *Teamwork* sebagai mediator. Hasil penelitian ini juga dapat diinterpretasikan bahwa dalam konteks karyawan milenial, kinerja individu akan tinggi apabila karyawan tersebut memiliki *grit* yang tinggi, tingkat kepuasan komunikasi organisasi yang tinggi, kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi bersifat transformasional, dan terdapat tingkat *teamwork* yang juga tinggi.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa *grit*, kepemimpinan transformasional, kepuasan komunikasi organisasi, berpengaruh secara langsung terhadap peningkatan kinerja individu. Hal ini menunjukkan bahwa secara independen setiap karyawan dapat ditingkatkan kinerjanya dengan cara meningkatkan *grit*, diterapkannya gaya kepemimpinan transformasional dalam organisasi, dan tercapainya kepuasan terhadap komunikasi dalam organisasi.

Hipotesis mayor pada penelitian ini adalah model kinerja individu dapat dibangun oleh *grit*, kepemimpinan transformasional, komunikasi, dan *teamwork* sebagai mediator. Hasil uji statistik *goodness of fit* menunjukkan bahwa model kinerja individu telah memenuhi kriteria model fit dengan kriteria *Chi-square*, *GFI*, *AGFI*, *CFI* dan *RMSEA*. Hal ini dapat disimpulkan bahwa model yang disusun dalam penelitian ini didukung oleh data empiris. Model ini merupakan kombinasi dari perspektif perbedaan individu dan perspektif situasional. Perspektif perbedaan individu yang dimuat dalam model ini meliputi kepribadian individu yakni *grit*. Perspektif situasional yang dimuat dalam model ini meliputi kepemimpinan transformasional, kepuasan komunikasi organisasi dan *teamwork*.

Hasil analisis diagram jalur pada model struktural juga menunjukkan besarnya nilai pengaruh variabel eksogen terhadap variabel Kinerja Individu (Y). Nilai pengaruh paling secara berurutan adalah variabel *Grit* (X1), *Teamwork* (Z), dan kemudian variabel Kepemimpinan Transformasional (X2) dan Kepuasan Komunikasi Organisasi (X3) yang relatif sama nilai pengaruhnya. Nilai-nilai tersebut mengartikan bahwa variabel *Grit* (X1) memiliki nilai pengaruh paling besar terhadap Kinerja Individu (Y), dimana pengaruh tersebut bersifat linier positif. Hasil ini juga dapat diartikan apabila variabel *grit* ditingkatkan maka akan meningkatkan kinerja individu.

Pengaruh variabel *grit* pada variabel kinerja individu dalam penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Ion, Mindu, & Gorbănescu (2017) yang menyimpulkan bahwa *grit* berpengaruh positif terhadap kinerja *in-role* (*in-role*

performance) dengan analisis model satu variabel. *Grit* yang tinggi pada individu akan menjadikan individu tersebut memiliki dorongan semangat dan upaya terus-menerus dalam mencapai tujuan. Hal itu dalam konteks organisasi dianggap menjadi variabel yang meningkatkan kinerja individu.

Kinerja individu adalah proses kerja yang mencerminkan kualitas interaksi sosial antara atasan dengan bawahan. Pola kepemimpinan atasan yang mampu memotivasi dan menggerakkan karyawan untuk bekerja mencapai tujuan organisasi akan mampu menjadikan karyawan mencapai kinerja individu melebihi target kinerja organisasi yang sudah ditentukan (Zhao & Xu, 2019; Yammarino, Spangler, & Bass, 1993). Gaya kepemimpinan transformasional secara konseptual gaya mampu mengubah dan memotivasi karyawan sehingga karyawan memiliki kepercayaan, kekaguman, loyalitas, dan rasa hormat terhadap seorang pemimpin. Kondisi tersebut kemudian akan meningkatkan rasa percaya diri pada karyawan dan memberi dampak pada meningkatnya kinerja individu (Kinicki dan Kreiner, 2014).

Motivasi dan kinerja individu untuk mencapai kinerja yang tinggi juga dipengaruhi oleh faktor persepsi karyawan akan keselarasan nilai-nilai dirinya dan organisasi yang ditandai oleh kepuasan komunikasi dalam organisasi. Suh, Harrington, dan Goodman (2018) maupun Jalalkamali, Ali, Hyun, dan Nikbin (2016) dalam penelitian mereka menyimpulkan bahwa kepuasan komunikasi organisasi menjadi variabel yang mempengaruhi tingkat kinerja individu. Kepuasan komunikasi dalam organisasi yang dialami karyawan akan menciptakan kondisi kerja yang terbuka dan positif sehingga mendukung iklim kerjasama yang baik dalam organisasi (Mohanty & Mohanty, 2018; Den Hartog, Boon, Verburg, & Croon, 2013).

Kinerja individu juga dipengaruhi oleh kemampuan kerjasama tim dalam organisasi. Kerjasama yang tinggi akan mendorong proses dan kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan, yang juga pada akhirnya mendorong kinerja individu (Sanyal & Hisam, 2018; King, 2017). Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa variabel *teamwork* mempengaruhi kinerja individu dan berfungsi sebagai mediasi terhadap kinerja individu dimaksud. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa prasyarat mencapai kinerja unggul adalah adanya mediasi *teamwork*, meskipun temuan lain juga menunjukkan pengaruh secara langsung variabel *grit*, komunikasi organisasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja individu.

Kebaruan Temuan Penelitian:

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam upaya meningkatkan kinerja individu dalam organisasi, dipandang penting untuk memperhatikan beberapa variabel, secara terurut berdasarkan nilai pengaruhnya yakni pertama *grit*, kedua *teamwork* dan ketiga kepemimpinan transformasional dan kepuasan komunikasi dari individu yang berada dalam organisasi dimaksud. Penelitian ini memiliki unsur kebaruan selain subjek adalah generasi milenial, juga tindak lanjut dapat dilaksanakan baik pada tataran teoritis maupun praktis.

Grit yang selama ini dikenal sebagai prediktor untuk kinerja akademik, pada penelitian ini terbukti juga dapat digunakan sebagai prediktor kinerja individu dalam perusahaan atau organisasi. Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara langsung maupun melalui mediator *teamwork*, sehingga setiap organisasi

yang menghendaki kinerja tinggi dapat mengupayakan adanya ciri nilai perilaku dan karakteristik kepemimpinan transformasional.

Implikasi Teoritis dan Praktis

Peneliti dan praktisi sekaligus dapat menindaklanjuti hasil temuan penelitian ini dengan mendesain program-program pengembangan kepemimpinan transformasional, efektivitas kepuasan komunikasi, penjarangan atau peningkatan *grit*, dan *teamwork*. Faktor *personality development* dapat dilakukan misalnya dengan pengembangan *grit*, kepemimpinan bersifat transformasional, dan pengembangan keorganisasian dapat dilakukan dengan peningkatan efektivitas kepuasan komunikasi dan kerja kelompok atau *team building*.

Hal ini sesuai dengan konsepsi teoritis bahwa untuk meningkatkan kinerja individu diperlukan 3 pendekatan sekaligus yakni internal individu (*personal aspect*), lingkungan (*environment*), dan *job itself* (pekerjaan dalam organisasi). Hal ini menjadi nilai tambah positif untuk pengembangan psikologi industri dan organisasi.

Saran

Dengan pendekatan psikologi positif, terbukti ada variabel yang dapat dikembangkan untuk selanjutnya dapat dilakukan seperti modifikasi perilaku, di mana ketika kinerja individu diharapkan naik, maka organisasi perlu memperhatikan variabel *grit*, kepemimpinan, kepuasan komunikasi, sekaligus *teamwork*. Jika organisasi memiliki karyawan yang didominasi generasi milenial, maka organisasi perlu mengembangkan pola-pola kepemimpinan yang mengarah atau identik dengan ciri-ciri kepemimpinan transformasional.

Organisasi diharapkan mampu memiliki karyawan dengan *grit* tinggi melalui proses rekrutmen yang baik dengan memasukkan variabel *grit* pada instrumen seleksi, dan dapat juga mengembangkan program-program yang diharapkan mampu meningkatkan *grit* pegawai yang rendah, menjadi tinggi, sehingga dapat mendukung kinerja organisasi secara keseluruhan. Organisasi juga perlu memiliki survei periodik terhadap kepuasan komunikasi, sebagaimana hasil penelitian ini yang membuktikan bahwa komunikasi sangat berpengaruh terhadap capaian kinerja tinggi individu. Organisasi perlu mencermati karakteristik pegawai dari sisi usia dan nilai yang berkembang, khususnya untuk generasi milenial yang secara populasi semakin dominan di banyak organisasi atau perusahaan.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan segmentasi responden dengan keragaman budaya Indonesia. Penelitian-penelitian lain menyebutkan bahwa variabel jenis kelamin, budaya, suku bangsa, berpotensi membedakan antara karyawan sebuah organisasi dengan organisasi yang lain. Penelitian lebih lanjut juga dapat memperluas subjek tidak hanya generasi milenial, namun dapat mencoba subjek pada organisasi manufaktur yang memiliki karyawan sangat banyak dan beragam, sehingga organisasi dapat mengoptimalkan kinerja karyawan dengan pemetaan variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan tersebut.

SUMMARY

PERFORMANCE MODEL FOR INDIVIDUAL EMPLOYEES, MILLENNIAL GENERATION REVIEWED FROM *GRIT*, TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, ORGANIZATION COMMUNICATION SATISFACTION, WITH TEAMWORK AS MEDIATING VARIABLE

Millennials who are employees in various organizations have a significant and strategic position. Research on the performance of millennial generation itself according to Ranaweera & Dharmasiri (2016) has not been much studied. The characteristics of millennial generation are considered to have unique life values and affect their thinking patterns, attitudes, and performance in organizations (Zhao & Xu, 2019; Weber, 2017). Millennial generation, which is often also called Generation Y, is the name for those born between the 1980s and 2000s. Millennial generation gradually replaces Generation X as a main part of human resources in the organization. Millennial generation will thus also become a leader candidate who will determine the performance of the organization.

Millennial generation has unique characteristics and is thought to influence how managers and organizations must interact and manage their work attitudes and behaviour. The characteristic of millennial generation is the importance of focusing on personal, having the ability and habit of using and living with information technology (Weber, 2017). Millennial generation is thus a person who has a global outlook. The insight which then makes millennial generation have other distinctive values such as easy to change (Taylor & Keeter, 2010), respect for diversity and differences, not merely concerned with work, but more concerned with the work-life balance, shows more frank attitude and open in social interaction and communicating at work, tend to expect feedback on personal performance, and show the attention and ability of teamwork at work (Knapp, 2017).

The importance of teamwork in work processes in organizations is able to influence organizational performance because in efforts to achieve performance, involving complex resources and the involvement of all resources effectively. Therefore, the ability of employees in teamwork will determine their work processes and achieve performance in the organization (Farh, Seo, & Tesluk, 2012; Salas, Cooke, & Rosen, 2008).

Another characteristic of millennial generation is their high attention or focus on things that are private or personal (Weber, 2017). This can be interpreted that personal aspects for millennial generation are considered more important, and should not be sacrificed. The same characteristics can also be attached to aspects of millennial generation attitudes and work behaviours that Weber (2017) considers show the same pattern of values, which is more focused on personal values. The characteristics of this millennial generation that makes the writer interested in examining the influence of *grit* with the performance of millennial generation. *Grit* is a concept formulated by Duckworth, Peterson, Matthews, and Kelly (2007) as

perseverance and passion for achieving long-term goals. This concept is a general non-cognitive factor that explains the ability of individuals to achieve success in various fields (Ion, Mindu, & Gorbănescu, 2017).

Different millennial generation values require organizations to think of different approaches and ways to attract, recruit, manage and maintain millennial generation as organizational resources (Thompson, & Gregory, 2012). The interaction between direct superiors and millennial generation in the context of managing millennial generation in the organization is thus important (Balda & Mora, 2011). The type of leadership that is considered suitable with the characteristics of millennial generation that is more focused on the person is the transformational leadership (McCleskey, 2018; Bodenhausen & Curtis, 2016; Thompson, & Gregory, 2012). The concept of transformational leadership was originally conveyed by Burns (1978) to describe the ability of political leaders who are able to change the values of followers. The Burns concept was later extended by Bass (1985; 1990) in an organizational context. Yukl (1989) argues that since then the concept of transformational leadership has become one of the most studied and researched leadership concepts because of its emphasis on aspects of changing workplace/organizational norms and the ability to motivate employees to show more work abilities than they think.

The concept of transformational leadership is generally divided into four main components, namely (1) inspirational motivation, the ability of leaders to communicate clearly and effectively, as well as being able to inspire followers to achieve important organizational goals, (2) the influence of idealized (idealized influence), which is interpreted as behaviour intended to be an example/model for followers to be imitated, (3) personal treatment (individualized consideration), is the attitude and treatment of leaders who treat their subordinates as individuals with specific characteristics and needs. This component is also interpreted as an effort to develop the abilities of subordinates (Bass, 1985), and (4) intellectual stimulation, is the efforts of leaders to encourage their subordinates to think and act more creatively. This effort is also indirectly interpreted as an effort to encourage subordinates to be more involved in the organization.

Millennial generation who tend to be open and showing more focus on personal aspects, affects how they interact within the organization. Interaction between millennials as employees and organizations relies on communication activities that occur within the organization (Walden, Jung & Westerman, 2017). Communication in organizations will influence the attitudes and work behaviour of millennial generation. Communication patterns that are not in accordance with the desires and characteristics of millennial generation are considered to affect negatively with organizational involvement, organizational commitment, and also millennial generation loyalty, which in turn is considered to affect their performance (Lai, Tang, Lu, Lee, & Lin, 2020; Omilion-Hodges & Sugg, 2019).

Method

This study uses a quantitative research approach with the aim of testing the performance model to reach certain conclusions. Data analysis was performed using Structural Equation Modelling (SEM) consisting of factor analysis, path analysis,

and multiple-regression analysis. SEM is also used in this study because SEM is seen as a more powerful analytical technique because it considers interaction modelling, nonlinearity, correlated independent variables, measurement errors, correlated error terms, multiple latent independence, where each is measured using many indicators, and one or two latent dependent variables which are also each measured by several indicators.

The study was carried out in stages to find out all the variables measured towards the hypothesized pattern fit according to the existing theory review. Measuring instruments are prepared by questionnaire after passing the validity and reliability test. The instruments are prepared by fulfilling 3 (three) main requirements, which are valid, reliable and practical.

The process of measurement tool adaptation is carried out in accordance with standard methodologies through a translation process, checking by experts associated with the intended tool, testing the tool, and then adjusting the results of the test equipment carried out as part of the data collection process.

Primary data is taken by distributing measuring instruments to respondents taken in the period from April to July 2019. Some data were incomplete, answers do not comply with the charging instructions, and data are corrupted, hence unable to be used further and resulting only data from 738 subjects can be processed. The population is millennial employees in a BUMN (State Owned Corporation) in Surabaya with work areas in 7 different provinces in Indonesia, sampling is taken by simple random sampling.

Measuring tool prepared for endogenous variable Individual Performance (Y), with exogenous variables *Grit* (X1), Transformational Leadership (X2), Organizational Communication Satisfaction (X3), and Teamwork (Z1) are:

(1) Individual Performance Scale, adaptation of Job Performance owned by Johari and Yahya (2012) with a total of 25 items.

(2) *Grit* Scale with measurement tool used is also adapted from Short *Grit* Scale (*GRIT-S*) by Angela Duckworth (2007) with the item number as many as 8 items.

(3) Organizational Communication Satisfaction Scale with the process of adaptation from the Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ) developed by Down and Hazen (1977) as well as by Okay and Okay (2009) as many as 41 items.

(4) Transformational Leadership Scale, the adaptation of Global Transformational Leadership (GTL) by Van Beveren and friends (2017) with a total of 7 items.

(5) The Teamwork Scale, the adaptation from Teamwork Assessment Scale (TAS) as developed by Kiesewetter & Fischer (2015) containing 14 items.

Results

The results of data analysis in this study prove that the individual performance model is significantly influenced by *Grit*, Transformational Leadership, Organizational Communication Satisfaction, with the Teamwork variable as a mediator. The results of this study can also be interpreted that in the context of millennial employees, individual performance will be high if the

employee has a high *grit*, a high level of organizational communication satisfaction, leadership style applied in the organization is transformational, and there is also a high level of teamwork.

The results of this study also indicate that *grit*, transformational leadership, organizational communication satisfaction, directly influence the improvement of individual performance. This shows that independently every employee can improve their performance by increasing *grit*, transformational leadership styles are implemented in the organizations, and they become satisfied with the communication process within the organization.

The major hypothesis in this study is that individual performance models can be built by *grit*, transformational leadership, communication, and teamwork as mediators. *Goodness of fit* (GoF) statistical test results indicate that individual performance models have met the criteria of model fit with the criteria of *Chi-square*, GFI, AGFI, CFI and RMSEA. It can be concluded that the model developed in this study is supported by empirical data. This model is a combination of individual differences perspective and situational perspective. The perspective of individual differences contained in this model includes the individual's personality, *grit*. The situational perspective contained in this model includes transformational leadership, organizational communication satisfaction and teamwork.

The results of the path diagram analysis in the structural model also show the magnitude of the influence of exogenous variables on the Individual Performance variable (Y). The most influential value in sequence is the *Grit* variable (X1), Teamwork (Z), and then the Transformational Leadership variable (X2) and Organizational Communication Satisfaction (X3), which are relatively the same. These values mean that the *Grit* variable (X1) has the greatest value of influence on Individual Performance (Y), where the effect is positive linear. This result can also be interpreted if the *grit* variable is increased it will improve individual performance.

Influence factors of *grit* on individual performance factors in this study are consistent with the results of the study Ion, Mindu, & Gorbănescu (2017) which concluded that the *grit* has a positive effect on the in-role performance with one factor model analysis. High *grit* level on individuals will make these individuals have the drive for enthusiasm and continuous efforts in achieving goals. That in the context of the organization is considered to be a factor that increases individual performance.

Individual performance is a work process that reflects the quality of social interaction between superiors and subordinates. The pattern of superior leadership that is able to motivate and move employees to work towards organizational goals will be able to make employees achieve performance exceeding the specified organizational performance targets (Zhao & Xu, 2019; Yammarino, Spangler, & Bass, 1993). Conceptually transformational leadership style is able to change and motivate employees so that employees have trust, admiration, loyalty, and respect for a leader. These conditions will then increase confidence in employees and have an impact on increasing individual performance (Kinicki and Kreiner, 2014).

Employee motivation and performance to achieve high performance is also influenced by the factor of employee's perception of the alignment of her and

organizational values which are characterized by satisfaction in communication within the organization. Suh, Harrington, and Goodman (2018) as well as Jalalkamali, Ali, Hyun, and Nikbin (2016) in their research concluded that organizational communication satisfaction was a factor influencing employee performance levels. Communication satisfaction in the organization experienced by employees will create open and positive working conditions so as to support a good climate of cooperation within the organization (Mohanty & Mohanty, 2018; Den Hartog, Boon, Verburg, & Croon, 2013).

Individual performance is also influenced by the ability of teamwork in organizations. High collaboration will encourage organizational processes and activities in achieving goals, which also ultimately encourage individual performance (Sanyal & Hisam, 2018; King, 2017). The results of this study also indicate that the teamwork variable influences individual performance and functions as a mediator of the individual's performance. Thus it can be concluded that the prerequisite for achieving superior performance is the mediation of teamwork, although other findings also show the direct influence of *grit* variables, organizational communication, and leadership on individual performance.

The Novelty of Research Findings

The results of this study indicate that in an effort to improve the performance of individuals in the organization, it is considered important to pay attention to several variables, sequentially based on the value of their influence, namely *grit*, teamwork and transformational leadership and communication satisfaction of individuals within the organization. This research has a novelty element in addition to the subject being millennial generation, as well as follow-up can be carried out both at the theoretical or practical level.

Grit, which has been known as a predictor for academic performance, has also been proven to be used as a predictor of individual performance in companies or organizations. Transformational Leadership impact directly or through mediator's teamwork, so that any organization that requires high performance can pursue their characteristic values and characteristics of transformational leadership behaviours.

Theoretical and Practical Implications

Researchers and practitioners at the same time can follow up on the findings of this study by designing transformational leadership development programs, effective communication satisfaction, networking or increasing *grits*, and teamwork. Personality development factors can be done for example by developing *grit*, transformational leadership style, and organizational development can be done by increasing the effectiveness of communication and group work or team building satisfaction.

This is in accordance with the theoretical conception that to improve performance, three approaches are needed at once, namely the personal aspect, the environment, and the job itself (work within the organization). This is a positive added value for the development of industrial and organizational psychology.

Suggestion

With a positive psychology approach, it is evident that there are variables that can be developed to further be done such as behaviour modification, when individual performance is expected to rise, then the organization needs to pay attention to *grit* variables, leadership, communication satisfaction, as well as teamwork. If the organization has employees who are dominated by millennial generation, then the organization needs to develop leadership patterns that lead or are identical to the characteristics of transformational leadership.

Organizations are expected to be able to have employees with high level of *grit* through a good recruitment process by incorporating *grit* factors or variables in the selection instrument, and can also develop programs that are expected to be able to increase low *grit* employees to become higher in order to support overall organizational performance. Organizations also need to have a periodic survey of communication satisfaction, as the results of this study prove that communication satisfaction is very influential on the achievement of high performance individuals. Organizations need to look at employee characteristics in terms of age and growing value, especially for the generation of millennial which is increasingly dominant population of many organizations or companies.

Future studies are suggested to develop respondents' segmentation with the diversity of Indonesian culture. Other studies state that the variables of gender, culture, ethnicity, have the potential to distinguish between employees of an organization with other organizations. Further research can also expand the subject to not only millennial generation, but also subjects in manufacturing organizations that have larger number and diverse employees, so organizations can optimize employee performance by mapping variables that affect the employees' performance.