

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis statistik yang telah dilakukan baik secara deskriptif maupun inferensial, maka kesimpulan hasil penelitian ini adalah:

1. *Digital leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan milenial di Jawa Timur. Hal ini dapat disimpulkan bahwa atasan yang memiliki kemampuan *digital leadership* yang baik mampu meningkatkan kinerja karyawan milenial di Jawa Timur secara kualitatif maupun kuantitatif.
2. *Digital leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap kreativitas karyawan milenial di Jawa Timur. Hal ini dapat disimpulkan bahwa atasan yang memiliki kemampuan *digital leadership* yang baik mampu meningkatkan kreativitas karyawan milenial di Jawa Timur dalam memanfaatkan teknologi informasi.
3. Kreativitas karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan milenial di Jawa Timur. Hal ini dapat disimpulkan bahwa meningkatkan kreativitas karyawan milenial di Jawa Timur dalam memanfaatkan teknologi informasi akan berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan milenial tersebut.
4. Kreativitas karyawan mampu memediasi hubungan antara *digital leadership* terhadap kinerja karyawan milenial di Jawa Timur. Hal ini dapat disimpulkan

bahwa kreativitas karyawan dapat memperkuat pengaruh *digital leadership* terhadap peningkatan kinerja karyawan milenial di Jawa Timur.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Selama proses penelitian ditemukan beberapa kendala yang menjadi keterbatasan penelitian ini. Keterbatasan penelitian tersebut adalah:

1. Variabel *digital leadership* hanya dapat memberikan pengaruhnya terhadap variabel kreativitas karyawan sebesar 42,5 persen, dan sisanya sebesar 57,5 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti atau variabel lain di luar penelitian ini, sehingga dapat digolongkan sebagai model sedang atau *moderate*.
2. Jumlah generasi milenial yang tergolong angkatan kerja di Jawa Timur berjumlah 5.572.712 orang (BPS, 2023:119), sedangkan sampel penelitian ini hanya sebesar 135 orang, dimana sampel tersebut merupakan sejumlah kecil dari populasi seluruh karyawan milenial di Jawa Timur. Hal ini dapat menyebabkan hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasi secara luas untuk lingkup Jawa Timur.
3. Responden pada penelitian ini didominasi karyawan milenial di Jawa Timur yang berdomisili di Kabupaten Sidoarjo yaitu sebesar 54,07 persen di mana jumlahnya jauh melebihi responden terbanyak kedua yaitu yang berdomisili di Kota Surabaya sebesar 14,81 persen. Selain itu, penyebaran kuesioner kurang merata karena dari 29 Kabupaten hanya diwakilkan responden dari 15 Kabupaten. Hal ini dapat menyebabkan hasil penelitian ini tidak dapat

digeneralisasi untuk menggambarkan kondisi di Jawa Timur secara keseluruhan.

5.3 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh dan keterbatasan penelitian yang ditemukan, maka saran yang dapat diberikan adalah:

1. Untuk Perusahaan di Jawa Timur
 - a. Berdasarkan hipotesis pertama yang menyatakan bahwa *digital leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan milenial, hasil penilaian yang menunjukkan skor paling rendah pada variabel *digital leadership* menandakan adanya kesenjangan antara harapan dan realitas dalam hal kemampuan atasan dalam memimpin transformasi digital. Untuk mengatasi masalah ini, perusahaan dapat mengambil beberapa langkah konkret. Pertama, perusahaan perlu menyediakan pelatihan dan pengembangan yang sesuai untuk para atasan agar mereka dapat memperoleh keterampilan dan pemahaman yang lebih mendalam tentang teknologi dan transformasi digital. Hal ini dapat dilakukan melalui workshop, seminar, atau program pelatihan khusus yang diselenggarakan oleh ahli di bidang tersebut. Selain itu, perusahaan juga dapat mendorong kolaborasi antara atasan dan karyawan milenial untuk meningkatkan pemahaman bersama tentang pentingnya transformasi digital dan bagaimana hal tersebut dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan. Melalui dialog terbuka dan berkelanjutan, atasan dapat memahami lebih baik kebutuhan dan harapan karyawan milenial,

sementara karyawan dapat belajar lebih lanjut tentang visi dan strategi perusahaan dalam mengadopsi teknologi. Implikasi dari upaya-upaya ini adalah peningkatan hubungan antara atasan dan karyawan milenial, serta peningkatan keseluruhan dalam kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan berinovasi dalam era digital. Dengan memperbaiki komunikasi dan pemahaman antara kedua belah pihak, perusahaan dapat membangun lingkungan kerja yang lebih kolaboratif dan responsif terhadap perubahan, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja karyawan milenial dan keseluruhan kinerja perusahaan.

- b. Berdasarkan hipotesis kedua yang menyatakan bahwa *digital leadership* berpengaruh terhadap kreativitas karyawan milenial menyoroti pentingnya peran pemimpin dalam menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dan kreativitas. Berdasarkan temuan bahwa penilaian karyawan terhadap atasan yang dianggap ahli digital mendapatkan skor paling rendah dalam variabel *digital leadership*, perusahaan perlu mengambil langkah-langkah konkret untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan dalam hal transformasi digital. Salah satu langkah yang dapat diambil adalah melaksanakan pelatihan dan pengembangan kepemimpinan yang fokus pada aspek-aspek *digital leadership*. Pelatihan ini dapat mencakup pemahaman mendalam tentang teknologi terkini, strategi digital, dan bagaimana mengintegrasikannya ke dalam budaya kerja yang mendukung kreativitas. Selain itu, perusahaan juga dapat mempertimbangkan untuk menciptakan forum atau platform di mana karyawan dapat berbagi ide-ide

inovatif dan mendapatkan umpan balik dari pemimpin mereka. Implikasi dari langkah-langkah ini adalah meningkatnya kesadaran dan kompetensi pemimpin dalam memimpin transformasi digital, yang pada gilirannya dapat memperkuat kreativitas karyawan. Dengan adanya pemimpin yang mampu menginspirasi dan memfasilitasi inovasi, karyawan milenial akan merasa lebih termotivasi untuk berkontribusi dengan gagasan-gagasan baru dan solusi-solusi kreatif. Hal ini dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja keseluruhan perusahaan dalam menghadapi tantangan-tantangan era digital yang terus berkembang.

- c. Berdasarkan hipotesis ketiga terdapat indikasi bahwa karyawan di perusahaan mengalami kesulitan dalam menunjukkan kreativitas mereka sebagai teladan atau panutan bagi yang lain. Untuk meningkatkan skor ini dan memperkuat hipotesis bahwa kreativitas karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan milenial, perusahaan dapat mengambil beberapa langkah konkret. Pertama, perusahaan perlu meningkatkan kesadaran dan pemahaman karyawan tentang pentingnya kreativitas dalam konteks pekerjaan mereka. Ini dapat dilakukan melalui pelatihan dan workshop yang memperkenalkan konsep-konsep kreativitas, teknik brainstorming, dan praktik-praktik inovatif lainnya. Kedua, perusahaan harus menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kreativitas. Ini meliputi memfasilitasi kolaborasi antar tim, memberikan kebebasan eksplorasi ide-ide baru, dan mengurangi hambatan-hambatan yang menghambat ekspresi kreativitas. Implikasinya, dengan menerapkan

langkah-langkah ini, diharapkan karyawan akan merasa lebih didorong untuk mengeksplorasi kreativitas mereka dan secara aktif menjadi teladan bagi yang lain. Hal ini akan menguatkan hubungan antara kreativitas karyawan dan kinerja karyawan milenial, sehingga mendukung hipotesis yang diajukan. Selain itu, meningkatnya kreativitas dan kinerja karyawan juga dapat berkontribusi pada inovasi organisasi secara keseluruhan, membantu perusahaan tetap kompetitif dan relevan di era digital ini.

- d. Berdasarkan hipotesis keempat yang menunjukkan skor terendah pada tanggapan responden terkait kreativitas karyawan dan *digital leadership*, ada beberapa upaya yang bisa dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan milenial di Jawa Timur. Pertama, perusahaan dapat menyelenggarakan pelatihan dan workshop yang fokus pada pengembangan kreativitas karyawan. Pelatihan ini dapat melibatkan teknik-teknik kreativitas, seperti brainstorming, design thinking, atau metode lainnya yang dapat merangsang imajinasi dan inovasi. Selain itu, perusahaan juga perlu meningkatkan kesadaran dan pemahaman mengenai pentingnya kepemimpinan digital di era modern ini. Ini bisa dilakukan melalui komunikasi yang efektif dari manajemen kepada karyawan tentang visi dan strategi transformasi digital perusahaan serta memberikan pelatihan terkait teknologi digital yang relevan. Dalam konteks hipotesis ketiga, yaitu bahwa kreativitas karyawan mampu menjadi mediator antara *digital leadership* dan kinerja karyawan milenial di Jawa Timur, saran yang diberikan adalah untuk mengadakan program khusus yang

memadukan kedua elemen tersebut. Perusahaan dapat menciptakan platform atau ruang kerja yang mendukung kolaborasi antara karyawan dan atasan dalam menghasilkan ide-ide kreatif yang terinspirasi oleh visi dan gagasan yang jelas dari *digital leadership*. Selain itu, perusahaan juga dapat menerapkan reward system atau penghargaan bagi karyawan yang berhasil mengimplementasikan ide-ide kreatif tersebut dan memberikan kontribusi positif terhadap kinerja perusahaan. Implikasinya adalah peningkatan keterlibatan karyawan, peningkatan produktivitas, dan kemampuan perusahaan untuk bersaing dalam pasar yang semakin berubah dan kompetitif. Dengan demikian, perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif melalui pemanfaatan potensi kreativitas karyawan dan kepemimpinan digital yang efektif.

2. Untuk Peneliti Selanjutnya

- a. Model penelitian tergolong sedang atau *moderate*, sehingga dapat menambahkan variabel-variabel lainnya yang mampu mempengaruhi kreativitas karyawan milenial seperti literasi informasi (Naveed *et al.*, 2023); keterikatan karyawan (Syahmirza & Prawitowati, 2022); pembagian pekerjaan atau *employee job crafting* (Zhu *et al.*, 2022); hubungan atasan dan karyawan atau *leader-member exchange* (Lee *et al.*, 2020); pembagian pengetahuan atau *knowledge sharing* (Bhatti *et al.*, 2021); kemampuan-motivasi-peluang atau *ability-motivation-opportunity/AMO* (Cai *et al.*, 2020); atau variabel lainnya.

- b. Sampel penelitian dapat diperbesar dengan memperluas lagi area penyebaran kuesioner hingga ke seluruh kabupaten/kota di Jawa Timur. Hal ini dilakukan tidak hanya untuk menambah jumlah sampel, tetapi juga bertujuan agar penyebaran sampel bisa merata hingga ke seluruh kabupaten/kota di Jawa Timur. Dengan demikian, hasil penelitian akan lebih representatif untuk populasi seluruh karyawan milenial di Jawa Timur serta hasil penelitian dapat digeneralisir untuk lingkup Jawa Timur.



DAFTAR RUJUKAN

- Adhika, N. R., Salain, P. P., Puspitawati, N. D., Rismawan, P. A., Rihayana, I., & Arsha, I. R. (2022). Pengaruh Kreativitas terhadap hubungan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada Koperasi di Kecamatan Denpasar Utara. *Widya Manajemen*, 4(2), 101-110. doi:<https://doi.org/10.32795/widyamanajemen.v4i2>
- Anggi. (2021, Januari 29). *Kinerja Karyawan: Pengertian dan Faktor yang Mempengaruhi Kinerja karyawan*. Retrieved April 1, 2023, from Accurate: https://accurate.id/marketing-manajemen/kinerja-karyawan/#Pengertian_Kinerja_Karyawan
- Anwar, A., Yasmin, R., & Kashif, S. (2022). The Impact of Employee Engagement on The Job Performance by The Mediating Role of Creativity: The Moderating Role of Leader Member Exchange. *City University Research Journal*, 12(2), 114-129.
- Artüz, S. D., & Bayraktar, O. (2021). The Effect Of Relation Between Digital Leadership Practice And Learning Organization On The Perception Of Individual Performance. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(40), 97-120. doi:10.46928/iticusbe.761479
- Asfihan. (2023, November 21). *Pengertian Kinerja Karyawan*. Retrieved April 1, 2023, from Ruang Pengetahuan: <https://ruangpengetahuan.co.id/pengertian-kinerja-karyawan/>
- Atila, A. (2021, Februari 11). *Manfaat dan Bentuk Kreativitas Karyawan Bagi Perusahaan*. Retrieved Maret 31, 2023, from Jojonomic: <https://www.jojonomic.com/blog/kreativitas-karyawan/>
- Badan Pusat Statistik. (2023). *Keadaan Angkatan Kerja di Indonesia*. Jakarta: BPS.
- Bayu, D. J. (2021, Januari 30). *Indonesia Didominasi Milenial dan Generasi Z*. Retrieved Maret 23, 2023, from Katadata.co.id: <https://katadata.co.id/ariayudhistira/infografik/6014cb89a6eb7/indonesia-didominasi-milenial-dan-generasi-z>
- Bhatti, S. H., Vorobyev, D., Zakariya, R., & Christofi, M. (2021). Social Capital, Knowledge Sharing, Work Meaningfulness and Creativity: Evidence from The Pakistani Pharmaceutical Industry. *Journal of Intellectual Capital*, 22(2), 243-259. doi:10.1108/JIC-02-2020-0065
- Cai, W., Khapova, S., Bossink, B., Lysova, E., & Yuan, J. (2020). Optimizing Employee Creativity in the Digital Era: Uncovering the Interactional Effects of Abilities, Motivations, and Opportunities. *International Journal of*

Environmental Research and Public Health, 17(3), 1-19. Retrieved from <https://doi.org/10.3390/ijerph17031038>

Choiri, E. O. (2020, Juli 21). *10 Faktor Yang Paling Mempengaruhi Kinerja Karyawan*. Retrieved Maret 26, 2023, from Qwords: <https://qwords.com/blog/faktor-yang-paling-mempengaruhi-kinerja-karyawan/>

Creator Media. (2023, Juni 19). *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan*. Retrieved Maret 26, 2023, from Creator Media: <https://creatormedia.my.id/faktor-faktor-yang-mempengaruhi-kinerja-karyawan/>

Duryadi. (2021). *Metode Penelitian Ilmiah: Metode Penelitian Empiris Model Path Analysis dan Analisis Menggunakan SmartPLS*. Semarang: Yayasan Prima Agus Teknik.

Ghozali, I., & Latan, H. (2020). *Partial Least Square : Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 (Untuk Penelitian Empiris)* (2 ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Gonlepa, M. K., Dilawar, S., & Amosun, T. S. (2023). Understanding Employee Creativity from The Perspectives of Grit, Work Engagement, Person Organization Fit, and Feedback. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-14. Retrieved from <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1012315>

Green, S. B. (1991). How Many Subjects Does It Take to Do a Regression Analysis. *Multivariate Behavioral Research*, 26(3), 499-510. doi:https://doi.org/10.1207/s15327906mbr2603_7

Hair, J., Hult, G., Ringle, C., Sarstedt, M., Danks, N., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*. Switzerland: Springer.

Hermawan, D. P. (2022, Juli 14). *Kreativitas Karyawan Perusahaan Perlu Ditingkatkan*. Retrieved Maret 31, 2023, from Kerjoo.com: <https://www.kerjoo.com/blog/kreatifitas-karyawan/>

Hidayat, F., Sumantri, Rumengan, A. E., Wibisono, C., & Khaddafi, M. (2023). The Effect of Digital Leadership, Information Technology and Digital Competency on Employee Performance in the Digital Era: Mediating Role of Job Satisfaction. *International Journal of Advances in Social Sciences and Humanities*, 2(2), 144-151. Retrieved from <https://doi.org/10.56225/ijassh.v2i2.204>

Humas MENPANRB. (2021, September 13). *Pentingnya 'Digital Leadership' dalam Transformasi Teknologi*. Retrieved Maret 30, 2023, from

KEMENPANRB: <https://menpan.go.id/site/berita-terkini/pentingnya-digital-leadership-dalam-transformasi-teknologi>

Kompas. (2022, Januari 14). *Mengenal Digital Leadership, Kepemimpinan Berbasis Teknologi dan Informasi Digital*. Retrieved Maret 30, 2023, from Kompas.com: <https://buku.kompas.com/read/566/mengenal-digital-leadership-kepemimpinan-berbasis-teknologi-dan-informasi-digital>

Kristianti, L. (2023, Maret 30). *Kepemimpinan Digital Dinilai Penting Menjawab Tantangan Digitalisasi*. Retrieved Maret 30, 2023, from ANTARA: <https://www.antaranews.com/berita/3463329/kepemimpinan-digital-dinilai-penting-menjawab-tantangan-digitalisasi>

Kusnandar, V. B. (2022, September 30). *Era Bonus Demografi, 69% Penduduk Indonesia Masuk Kategori Usia Produktif pada Juni 2022*. Retrieved Maret 26, 2023, from Databoks: <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2022/09/30/era-bonus-demografi-69-penduduk-indonesia-masuk-kategori-usia-produktif-pada-juni-2022>

Lee, A., Legood, A., Hughes, D., Tian, A. W., Newman, A., & Knight, C. (2020). Leadership, Creativity and Innovation: A Meta-analytic Review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 1-35. doi:10.1080/1359432X.2019.1661837

Meffert, J., & Swaminathan, A. (2018). Leadership and The Urgency for Digital Transformation. *Frances Hesselbein Leadership Forum: Leader to Leader*, (pp. 44-49). doi:<https://doi.org/10.1002/ltl.20357>

Naveed, M. A., Iqbal, J., Asghar, M. Z., Shaukat, R., & Seitamaa-hakkarainen, P. (2023). Information Literacy as a Predictor of Work Performance: The Mediating Role of Lifelong Learning and Creativity. *Behavioral Sciences*, 13(24), 1-17.

Obadimeji, C., & Oredein, A. (2022). Digital Leadership and Decision-Making Styles as Determinants of Public Primary School Teachers' Job Performance for Sustainable Education in Oyo State. *The Educational Review*, 6(6), 230-240. doi:10.26855/er.2022.06.007

Perdana, A. (2021, Juli 18). *4 Keuntungan Melatih Kreativitas dalam Pekerjaan*. Retrieved Maret 31, 2023, from Glints: <https://glints.com/id/lowongan/kreativitas-dalam-pekerjaan/#pengertian-kreativitas-dalam-pekerjaan>

Poppy. (2022). *Kinerja Karyawan Adalah? Apa Itu Pengertian Kinerja Pegawai?* Retrieved April 1, 2023, from Insight Talenta:

<https://www.talenta.co/blog/insight-talenta/kinerja-karyawan-dan-faktor-faktor-yang-memengaruhinya/>

- Populix. (2021, Agustus 6). *Bonus Demografi Indonesia: Pengertian, Penyebab dan Dampaknya*. Retrieved Maret 24, 2023, from Populix: <https://www.info.populix.co/articles/bonus-demografi-adalah>
- Purnomo, V. S., Tejasukmana, S. A., & Juniarti. (2021). Pengaruh Digital Leadership terhadap Kinerja Perusahaan Startup di Jawa Timur. *Business Accounting review*, 9(2), 1-23. Retrieved from <https://publication.petra.ac.id/index.php/akuntansi-bisnis/article/view/13404/11594>
- Putra, R. E., Neswardi, S., Primadona, Jumyetti, & Yuanita, I. (2023). Impact Of Digital Leadership on Small Medium Enterprises Resilience: The Mediating Role of Employee Creativity. *AndalasManagement Review*, 7(1), 35-61.
- Rizal, J. G. (2021, Desember 26). *Mengenal Apa Itu Generasi Baby Boomers, X, Y, Z, Millenials, dan Alpha*. (S. R. Nugroho, Editor) Retrieved Maret 23, 2023, from [Kompas.com: https://www.kompas.com/tren/read/2021/12/26/170000565/mengenal-apa-itu-generasi-baby-boomers-x-y-z-millenials-dan-alpha?page=all#page2](https://www.kompas.com/tren/read/2021/12/26/170000565/mengenal-apa-itu-generasi-baby-boomers-x-y-z-millenials-dan-alpha?page=all#page2)
- Sarwono, J., & Narimawati, U. (2015). *Membuat Skripsi, Tesis, dan Disertasi dengan Partial Least Square SEM (PLS-SEM)* (1 ed.). Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Shin, J., & Grant, A. (2021). When Putting Work Off Pays Off: The Curvilinear Relationship between Procrastination and Creativity. *Academy of Management Journal*, 64(3). doi:<https://doi.org/10.5465/amj.2018.1471>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulhan, M., Indriyani, F., & Nuraeni. (2023). Pengaruh Transformational Leadership, Empowering Leadership Dan Digital Leadership Terhadap Kinerja Karyawan. *Eqien: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 12(2), 231-241.
- Syahmirza, J., & Prawitowati, T. (2022). Peran Kreativitas dan Keterikatan Karyawan Sebagai Pemediasi Pada Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Milenial. *INOBISS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*, 5(4), 536-552.
- Thabrani, G. (2022, September 24). *Kinerja Karyawan: Pengertian, Penilaian (Evaluasi), Indikator, Faktor, dsb*. Retrieved April 1, 2023, from Serupa.id: <https://serupa.id/kinerja-karyawan-pengertian-penilaian-evaluasi-indikator-faktor-dsb/>

Utami, S. N. (2023, Januari 2). *Jangan Tertukar, Ini Pengertian Generasi X, Z, Milenial, dan Baby Boomers*. (S. Gischa, Editor) Retrieved Maret 23, 2023, from Kompas.com: <https://www.kompas.com/skola/read/2021/04/17/130000069/jangan-tertukar-ini-pengertian-generasi-x-z-milenial-dan-baby-boomers>

Zhu, J., Zhang, B., Xie, M., & Cao, Q. (2022). Digital Leadership and Employee Creativity: The Role of Employee Job Crafting and Person-Organization Fit. *Frontiers in Psychology*, *13*(827057), 1-12. doi:10.3389/fpsyg.2022.827057

