

## **BAB V PENUTUP**

### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisa penelitian yang telah dijelaskan dalam bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan hasil dari penelitian ini sebagai berikut:

1. *Leader Member Exchange* berpengaruh signifikan positif terhadap *Adaptive Performance* karyawan Generasi Z di Jawa Timur.

Artinya, semakin baik kualitas hubungan antara atasan dan bawahan yang ditandai dengan adanya kepercayaan, dukungan, dan komunikasi yang terbuka, maka semakin tinggi pula kemampuan karyawan Generasi Z dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan dan tuntutan pekerjaan.

2. *Work Engagement* tidak berpengaruh signifikan positif terhadap *Adaptive Performance* karyawan Generasi Z di Jawa Timur.

Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Generasi Z yang memiliki tingkat keterikatan kerja, semangat, dan dedikasi yang tinggi, hal tersebut tidak serta-merta mendorong mereka untuk memunculkan perilaku kerja inovatif. Karyawan cenderung lebih fokus pada pemenuhan target kerja yang sudah ada dibandingkan menciptakan terobosan atau metode kerja baru.

3. *Innovative Work Behavior* berpengaruh signifikan positif terhadap *Adaptive Performance* karyawan Generasi Z di Jawa Timur.

Artinya, semakin tinggi perilaku kerja inovatif yang ditunjukkan karyawan, seperti kemampuan menghasilkan dan menerapkan ide-ide baru, maka semakin meningkat pula kemampuan adaptif karyawan dalam menghadapi perubahan di lingkungan kerja.

4. *Leader Member Exchange* tidak berpengaruh signifikan positif terhadap *Innovative Work Behavior* karyawan Generasi Z di Jawa Timur.

Hal ini menunjukkan bahwa kualitas hubungan antara atasan dan bawahan, meskipun tergolong baik, tidak secara otomatis mendorong kemampuan adaptasi karyawan secara langsung. Kemampuan karyawan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan lebih ditentukan oleh faktor lain di luar kedekatan personal dengan pimpinan.

5. *Work Engagement* berpengaruh signifikan positif terhadap *Innovative Work Behavior* karyawan Generasi Z di Jawa Timur.

Artinya, karyawan yang memiliki keterikatan kerja tinggi akan lebih terdorong untuk menunjukkan perilaku kerja inovatif sebagai bentuk kontribusi positif terhadap organisasi.

6. *Innovative Work Behavior* berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara *Leader Member Exchange* terhadap *Adaptive Performance* karyawan Generasi Z di Jawa Timur.

Hal ini menunjukkan bahwa kualitas hubungan atasan dan bawahan tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap kemampuan adaptif karyawan, tetapi juga melalui peningkatan perilaku kerja inovatif.

7. *Innovative Work Behavior* tidak berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara *Work Engagement* terhadap *Adaptive Performance* karyawan Generasi Z di Jawa Timur.

Artinya, bahwa keterikatan kerja (*Work Engagement*) dapat meningkatkan kemampuan adaptasi karyawan secara langsung tanpa harus melalui mekanisme

perilaku inovatif. Inovasi bukan merupakan jalur mutlak yang diperlukan bagi Generasi Z untuk tetap tampil adaptif di lingkungan kerja mereka.

## **5.2 Keterbatasan Penelitian**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang dapat memengaruhi hasil dan interpretasi temuan, yaitu:

1. Penyebaran kuesioner dilakukan secara daring melalui *Google Form*, sehingga peneliti tidak dapat mengontrol langsung proses pengisian kuesioner oleh responden.
2. Jumlah responden dalam penelitian ini hanya sebanyak 122 karyawan Generasi Z di Jawa Timur, sementara populasi Generasi Z di wilayah Jawa Timur sangat besar. Kondisi ini menyebabkan hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan secara menyeluruh, sehingga diperlukan kehati-hatian dalam menafsirkan temuan penelitian.

## **5.3 Saran**

Berdasarkan penelitian dan analisis yang telah dilakukan oleh penelitian sebelumnya maupun penelitian saat ini, peneliti memberikan beberapa saran yang diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan serta penelitian selanjutnya guna memperoleh hasil penelitian yang lebih optimal. Adapun saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

Berdasarkan hasil penelitian, variabel *Innovative Work Behavior* memiliki nilai mean terendah (3,86) dibandingkan variabel lainnya, namun terbukti berpengaruh signifikan terhadap *Adaptive Performance*. Oleh karena itu,

disarankan bagi perusahaan untuk memberikan ruang lebih besar bagi karyawan Generasi Z dalam bereksperimen dengan metode kerja baru. Hal ini dapat dilakukan dengan memperkuat hubungan atasan bawahan (LMX) yang bersifat suportif terhadap ide-ide kreatif, mengingat LMX terbukti sebagai pendorong utama perilaku inovatif dalam penelitian ini. Bagi Manajemen Sumber Daya Manusia Manajemen SDM disarankan untuk merancang program pengembangan karyawan yang tidak hanya berfokus pada kemampuan teknis, tetapi juga pada penguatan perilaku inovatif dan kemampuan adaptasi karyawan Generasi Z, seperti pelatihan inovasi, mentoring, dan pemberian ruang bagi karyawan untuk menyampaikan ide-ide baru.

2. Bagi Peneliti Berikutnya

- a. Bagi peneliti selanjutnya, sangat disarankan untuk mempertimbangkan variabel-variabel lain yang mungkin memiliki keterikatan lebih kuat dengan karakteristik unik Generasi Z. Mengingat dalam penelitian ini ditemukan bahwa *Leader Member Exchange (LMX)* tidak berdampak langsung pada *Adaptive Performance*, ada kemungkinan terdapat faktor organisasi lain yang lebih dominan. Peneliti berikutnya dapat mencoba memasukkan variabel seperti Dukungan Organisasi yang Dirasakan (*Perceived Organizational Support*) atau Budaya Kerja Fleksibel yang sering menjadi prioritas Gen Z. Selain itu, melihat hasil *Work Engagement* yang belum maksimal dalam memicu inovasi, penggunaan variabel Efikasi Diri (*Self-Efficacy*) sebagai variabel moderasi patut dipertimbangkan untuk melihat sejauh mana kepercayaan diri individu mampu memperkuat pengaruh semangat kerja terhadap perilaku inovatif

mereka. Penelitian berikutnya disarankan untuk menggunakan metode pengumpulan data yang lebih beragam, tidak hanya melalui kuesioner, tetapi juga melalui wawancara mendalam atau observasi langsung di lingkungan kerja. Penggunaan metode tersebut diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam terkait perilaku adaptif dan inovatif karyawan, khususnya Generasi Z.

- b. Penelitian ini didominasi oleh pendekatan kuantitatif yang mengandalkan data statistik dari kuesioner. Oleh karena itu, peneliti mendatang disarankan untuk menggunakan metode campuran (*mixed methods*) dengan menambahkan sesi wawancara mendalam (*in-depth interview*). Pendekatan ini sangat penting untuk menggali alasan di balik fenomena yang tidak signifikan secara statistik, seperti mengapa karyawan yang memiliki dedikasi tinggi (mean WE yang tinggi) justru tidak menunjukkan perilaku inovatif yang nyata di lapangan. Dengan mendengar langsung perspektif responden, peneliti akan mendapatkan gambaran yang lebih "hidup" mengenai dinamika psikologis di lingkungan kerja mereka.
- c. Peneliti selanjutnya dapat memperluas konteks industri dan analisis komparatif. Untuk meningkatkan generalisasi hasil penelitian, disarankan agar cakupan penelitian berikutnya tidak hanya terpaku pada sektor jasa dan manufaktur saja. Peneliti selanjutnya dapat membidik sektor-sektor yang memiliki tingkat dinamika tinggi seperti industri teknologi (*startup*) atau sektor publik untuk melihat apakah ada pola adaptasi yang berbeda. Selain itu, akan sangat menarik jika dilakukan analisis komparatif yang membandingkan

perilaku kerja Gen Z di berbagai sektor tersebut. Hal ini akan memberikan wawasan baru mengenai apakah tuntutan inovasi merupakan bawaan karakter individu atau sebenarnya lebih banyak dibentuk oleh iklim industri tempat mereka bekerja.



## DAFTAR RUJUKAN

- Allworth, E., & Hesketh, B. (1999). Construct-oriented biodata: Capturing change-related and contextually relevant future performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 7(2), 97-111. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00110>
- Ardianto, B., & Suharnomo. (2023). Effect of leader-member exchange and organization climate towards public sector employee performance mediated by innovative work behavior. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)*, 6(2), 2621-2640.
- Ayo Surabaya. (2021). *Generasi Z dominasi penduduk Jawa Timur*. Diakses dari <https://surabaya.ayoindonesia.com/regional/pr-78836032/generasi-z-dominasi-penduduk-jawa-timur>
- Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Timur. (2025). *Provinsi Jawa Timur dalam Angka 2025*. Surabaya: BPS Provinsi Jawa Timur.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). The job demands-resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22(3), 224-241. <https://doi.org/10.1080/02678370802379432>
- Bataineh, M. S. E., Zainal, S. R. M., Muthuveloo, R., Yasin, R., Wali, J. A., & Mugableh, M. I. (2022). Impact of inclusive leadership on adaptive performance: The role of innovative work behaviour. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 17(1), 28-43. <https://doi.org/10.69864/ijbsam.17-1.156>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons.
- Ceyhan, S., & Çiçek, H. (2024). The effect of leader-member exchange on innovative work behavior: A research on mediator role of career satisfaction and moderator role of sector experience. *Alanya Akademik Bakış*, 8(1), 89-106. <https://doi.org/10.29023/alanyaakademik.1274113>
- Charbonnier-Voirin, A., & Roussel, P. (2012). Adaptive performance: A new scale to measure individual performance in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 29(3), 280-293. <https://doi.org/10.1002/CJAS.232>
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78.
- Efendi, Y., & Sumaryono. (2023). Pengaruh leader-member exchange (LMX) terhadap kinerja adaptif pada auditor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) dengan modal psikologis sebagai pemediator. *Jurnal Psikologi*, 19(2).
- Etikariena, A., & Kalimashada, S. B. I. (2021). The influence of organizational climate on innovative work behaviour. *Jurnal Psikologi*, 20(1), 22-34. <https://doi.org/10.14710/jp.20.1.22-34>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing*

*Research*, 18(1), 39-50.

- Ha, C. (2022). Capturing emerging business opportunities through entrepreneurial orientation and innovation behavior: The moderating role of leader-member exchange. *Sustainability*, 14(6), 3585. <https://doi.org/10.3390/su14063585>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial Least (PLS-SEM) Using R Equation Modeling Squares Structural*. In *Springer* (Vol. 30, Issue 1).
- Hassan, R. S., Amin, H. M. G., & Ghoneim, H. (2024). Decent work and innovative work behavior of academic staff in higher education institutions: The mediating role of work engagement and job self-efficacy. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03177-0>
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302.
- Johnson, J. W. (2001). The relative importance of task and contextual performance dimensions to supervisor judgments of overall performance. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 984-996. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.984>
- Kalttinen, J., & Hakanen, J. J. (2022). Fostering task and adaptive performance through employee well-being: The role of servant leadership. *BRQ Business Research Quarterly*, 25(1), 28-43. <https://doi.org/10.1177/2340944420981599>
- Katsaros, K. K. (2024). Gen Z employee adaptive performance: The role of inclusive leadership and workplace happiness. *Administrative Sciences*, 14(8), 163. <https://doi.org/10.3390/admsci14080163>
- Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2022). Work engagement interventions can be effective: A systematic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(3), 348-372. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1588887>
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72. <https://doi.org/10.1177/014920639802400105>
- Rahal, F. E. Z. M., & Farmanesh, P. (2022). Does servant leadership stimulate work engagement in the workplace? The mediating role of trust in leader. *Sustainability*, 14(24), 16528. <https://doi.org/10.3390/su142416528>
- Sari, D. K., Yudianto, A., & Sinambela, F. C. (2021). Work engagement and innovative work behavior: Meta-analysis study. *Proceedings of the International Conference on Psychological Studies (ICPSYCHE 2020)*, 530, 359-366. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210423.053>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>

- Sinambela, L. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Srirahayu, D. P., Ekowati, D., & Sridadi, A. R. (2023). Innovative work behavior in public organizations: A systematic literature review. *Heliyon*, 9(2), e13557. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e13557>
- Strugar Jelača, M., Gašić, D., Bjekić, R., Aleksić, M., & Marić, S. (2025). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of LMX theory and employee voice behavior. *Engineering Economics*, 36(1), 4-20. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.36.1.34652>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Taye, A., & Assefa, S. (2025). Confirmatory factor analysis and propensity to cheat scale validation in the Ethiopian public higher education. *Journal of Academic Ethics*, 1-58.
- World Economic Forum. (2025). *Facilitating Work-based Learning*. Issue January. <https://doi.org/10.1007/978-1-137-40325-4>