

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *Meaningfulness of Work* terhadap *Contextual Performance* dan *Adaptive Performance* dengan mediasi *Employee Engagement* dan *Innovative Work Behavior* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur. Pengolahan data dilakukan menggunakan pendekatan *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) melalui aplikasi *SmartPLS* terhadap data yang diperoleh dari kuesioner yang diisi oleh karyawan Generasi Z di Jawa Timur. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan beberapa temuan utama penelitian sebagai berikut.

1. *Meaningfulness of Work* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat makna kerja yang dirasakan, maka semakin tinggi pula keterikatan karyawan secara emosional, kognitif, dan perilaku terhadap pekerjaannya, khususnya pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur.
2. *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative Work Behavior*. Tingkat keterlibatan kerja yang tinggi mendorong karyawan untuk lebih bersemangat, berdedikasi, dan terlibat secara penuh dalam pekerjaan, sehingga memunculkan perilaku inovatif seperti pencarian ide baru, pengembangan gagasan, serta penerapan solusi kreatif dalam menyelesaikan pekerjaan. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat *employee engagement*

yang dirasakan, maka semakin kuat pula *innovative work behavior* yang ditunjukkan oleh karyawan Generasi Z di Jawa Timur.

3. *Employee Engagement* dan *Innovative Work Behavior* berperan sebagai mediator dalam pengaruh *Meaningfulness of Work* terhadap *Contextual Performance* berpengaruh signifikan positif. Makna kerja yang dirasakan karyawan mendorong peningkatan keterlibatan kerja dan perilaku inovatif, yang selanjutnya memperkuat perilaku kerja kontekstual seperti kesediaan membantu rekan kerja, mematuhi aturan organisasi, serta mendukung nilai dan tujuan organisasi. Dengan demikian, *Meaningfulness of Work* tidak hanya memengaruhi *Contextual Performance* secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan *Employee Engagement* dan *Innovative Work Behavior* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur.
4. *Employee Engagement* berperan sebagai mediator dalam pengaruh *Meaningfulness of Work* terhadap *Adaptive Performance* berpengaruh signifikan positif. Makna kerja yang dirasakan karyawan mendorong peningkatan keterlibatan kerja secara emosional, kognitif, dan perilaku, yang selanjutnya memperkuat kemampuan karyawan dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan, tuntutan baru, serta dinamika lingkungan kerja. Dengan demikian, *Meaningfulness of Work* tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap *Adaptive Performance*, tetapi juga melalui peningkatan *Employee Engagement* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur.
5. *Meaningfulness of Work* berpengaruh signifikan positif terhadap *Contextual Performance*. Pemaknaan kerja yang positif mendorong karyawan untuk

menunjukkan perilaku kerja kontekstual yang lebih baik, seperti kesediaan membantu rekan kerja, mematuhi aturan organisasi, serta mendukung nilai dan tujuan organisasi. Pekerjaan yang dipersepsikan bermakna menumbuhkan rasa tanggung jawab sosial dan kepedulian terhadap lingkungan kerja, sehingga meningkatkan kontribusi karyawan di luar peran formal pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur.

6. *Meaningfulness of Work* berpengaruh signifikan positif terhadap *Adaptive Performance*. Pemaknaan kerja yang positif membentuk kesiapan psikologis karyawan dalam menghadapi perubahan, tuntutan baru, serta ketidakpastian lingkungan kerja. Pekerjaan yang dipersepsikan bermakna mendorong fleksibilitas, ketahanan psikologis, dan keterbukaan terhadap pembelajaran, sehingga meningkatkan kemampuan adaptasi dalam menjalankan pekerjaan pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur.

5.2 Keterbatasan Penelitian

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

1. Sebaran responden pada penelitian ini belum mencakup seluruh wilayah di Provinsi Jawa Timur secara proporsional, sehingga temuan penelitian cenderung dipengaruhi oleh responden yang berasal dari wilayah tertentu dan belum sepenuhnya merepresentasikan kondisi seluruh karyawan Generasi Z di Jawa Timur.
2. Penggunaan *kuesioner* daring sebagai metode pengumpulan data membatasi

adanya komunikasi langsung antara peneliti dan responden, akibatnya peneliti tidak memiliki kesempatan untuk menggali informasi tambahan secara lebih mendalam di luar jawaban tertulis yang disampaikan oleh responden.

3. Penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu terdapat indikator pada variabel *Greater Good Motivation* yang tidak memenuhi nilai validitas konvergen sehingga harus dieliminasi. Hal ini menyebabkan tidak semua indikator dapat merepresentasikan variabel penelitian secara optimal.

5.3 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan, maka peneliti memberikan beberapa saran yang diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pihak terkait serta penelitian selanjutnya sebagai berikut:

1. Bagi Pengambil Kebijakan

Pengambil kebijakan, khususnya pada perusahaan jasa dan manufaktur di Jawa Timur, disarankan untuk lebih memperhatikan upaya peningkatan *meaningfulness of work* pada karyawan Generasi Z. Pekerjaan yang dipersepsikan bermakna terbukti mampu meningkatkan *employee engagement* serta mendorong munculnya *innovative work behavior*, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap *contextual performance* dan *adaptive performance*. Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang memberikan makna, antara lain melalui kejelasan tujuan kerja, pengakuan terhadap kontribusi karyawan, serta penyediaan ruang bagi karyawan untuk berinovasi dan berpartisipasi aktif dalam proses kerja. Selain itu, penguatan keterlibatan kerja karyawan Generasi Z juga perlu didukung melalui budaya

kerja yang inklusif, fleksibel, dan adaptif terhadap perubahan.

2. Bagi Peneliti Berikutnya

Penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan atau mengembangkan instrumen penelitian yang lebih sesuai agar seluruh indikator pada variabel *Greater Good Motivation* dapat memenuhi nilai validitas konvergen. Dengan demikian, variabel dapat diukur secara lebih akurat. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat menggunakan metode pengumpulan data yang berbeda, seperti wawancara atau studi longitudinal, agar mampu menggambarkan dinamika perubahan perilaku kerja karyawan Generasi Z secara lebih mendalam. Pengembangan konteks penelitian pada sektor industri yang berbeda atau wilayah yang lebih luas juga diharapkan dapat memperkaya temuan dan meningkatkan generalisasi hasil penelitian.

DAFTAR RUJUKAN

- Ali, H., El-Salam, M. A., & Kamel, S. (2022). Employee Engagement and Its Impact on Innovative Work Behavior. *International Journal of Business Research*, 22(1), 55–68.
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. L. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International*, 23(1), 4–11.
- Bataineh, M. S. E., Abu-Hamour, H., & Al-Jarrah, A. (2022). The Impact of Inclusive Leadership on Adaptive Performance: The Mediating Role of Innovative Work Behaviour. *International Journal of Business and Management*, 17(5), 121–135.
- Cudjor, S. K., Arkaifie, S. J., & Opata, G. (2020). Psychological Meaningfulness and Contextual Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. *International Journal of Management Studies*, 10(2), 85–101.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41–64.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Gerçek, M. (2023). The Mediating Role of Innovative Work Behavior in the Relationship Between Organizational Empowerment and Work Performance. *Journal of Organizational Behavior Research*, 8(3), 215–230.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Kaur, P., & Mittal, A. (2020). Meaningfulness of Work and Employee Engagement: The Role of Affective Commitment. *South Asian Journal of Business and Management Cases*, 9(1), 5–14.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475–480.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612–624.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127.

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Ustun, G., Yıldırım, B., & Özdemir, S. (2024). The Role of Ethical Leadership in Promoting Innovative Work Behavior: Evidence from Turkish SMEs. *Journal of Business Ethics and Innovation*, 13(1), 110–125.
- Bataineh, K. A. (2019). *The impact of work-life balance on job satisfaction and organizational commitment among teaching staff at Balqa Applied University*. *International Business Research*, 12(2), 99–114.
- Cahyono, A., Suryani, E., & Rahmawati, S. (2021). *Pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening*. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 7(2), 211–224.
- Çalışkan, A. & Köroğlu, M. A. (2022). *The effect of meaningful work on contextual performance: The mediating role of innovative work behavior*. *Journal of Tourism Management Research*, 9(1), 47–61.
- Chul Ha, Y. (2022). *The impact of meaningful work on innovative work behavior: The mediating role of employee engagement*. *International Journal of Organizational Leadership*, 11(2), 145–157.
- Cudjor, S. K., Aboagye, E., & Koomson, I. (2022). *Employee engagement and innovative work behaviour: The mediating role of adaptive performance*. *Journal of Management Development*, 41(7), 450–468.
- Gerçek, M. (2021). *The mediating role of innovative work behaviour in the relationship between employee engagement and job performance*. *Journal of Organizational Behaviour Studies*, 8(3), 112–128.
- Ghozali, I. (2021). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.3*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. 2nd Ed. Los Angeles: Sage Publications.
- Kaltainen, J. & Hakanen, J. J. (2022). *The role of meaningful work in employees'*

work engagement: A longitudinal study. Journal of Vocational Behavior, 136, 103728.

Kaur, G. & Mittal, A. (2020). *Meaningfulness of work and employee engagement: The mediating role of psychological meaningfulness*. International Journal of Human Resource Studies, 10(1), 45–58.

Sari, D. P. & Hidayat, R. (2020). *Pengaruh makna kerja dan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan generasi milenial*. Jurnal Ilmu Manajemen Indonesia, 9(1), 23–35.

Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

<https://bappeda.jatimprov.go.id/2024/05/15/tingkat-pengangguran-terbuka-tpt-jawa-timur-februari-2024-sebesar-374-persen-atau-turun-059-persen/>

<https://www.deloitte.com/global/en/about/press-room/deloitte-2024-gen-z-and-millennial-survey.html>

<https://www.cnbcindonesia.com/lifestyle/20250519153322-33-634379/survei-deloitte-gen-z-tak-cari-jabatan-lebih-pilih-hidup-seimbang>