

## **BAB V PENUTUP**

### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dari penelitian ini maka terdapat beberapa pembahasan yang dapat dijadikan kesimpulan sebagai berikut:

1. *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur.

Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *Servant Leadership* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur maka semakin tinggi pula tingkat *Work Engagement*. Dengan demikian H1 diterima.

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

Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *Work Engagement* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur maka semakin tinggi pula tingkat *Adaptive Performance*. Dengan demikian H2 diterima.

3. *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Adaptive Performance* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur.

Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *Servant Leadership* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur maka semakin tinggi pula tingkat *Adaptive Performance*. Dengan demikian H3 diterima.

4. *Work Engagement* memediasi secara signifikan hubungan antara *Servant Leadership* dan *Adaptive Performance* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur.

Hal ini menunjukkan bahwa *Work Engagement* terbukti memediasi secara parsial hubungan antara *Servant Leadership* dan *Adaptive Performance* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur. Dengan demikian H4 diterima.

## **5.2 Keterbatasan**

Keterbatasan yang terkait dengan penelitian ini adalah sebagai berikut:

### 1. Penyebaran Kuesioner

Penelitian ini menyebarkan kuesioner melalui media sosial seperti *WhatsApp*, *Instagram*, dan *Tiktok* kepada karyawan Generasi Z di Jawa Timur, sehingga tidak dapat bertatap muka secara langsung dengan responden. Hal ini menyebabkan peneliti tidak bisa mengamati kondisi atau reaksi responden secara real-time, yang dapat membatasi kedalaman dan keakuratan informasi yang diperoleh.

### 2. Metode Pengumpulan Data

Penggunaan kuesioner secara *online* atau daring dapat membatasi kedalaman data yang terkumpul. Responden berpotensi memberikan jawaban yang tidak sepenuhnya mencerminkan pengalaman kerja sebenarnya karena faktor kecepatan respons atau tekanan sosial digital, sehingga memengaruhi validitas hasil penelitian. Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam penelitian yang terletak pada variabel *Adaptive Performance*, dimana belum seluruh indikator *Adaptive Performance* dapat diakomodasi secara lengkap dalam instrumen penelitian. Hal ini disebabkan

oleh keterbatasan penyesuaian indikator dengan konteks responden serta pertimbangan efisiensi jumlah pernyataan dalam kuesioner.

### **5.3 Saran**

Berdasarkan kesimpulan dari penelitian ini maka dapat diberikan saran kepada:

#### 1. Bagi Perusahaan

- a. Pengembangan Gaya Kepemimpinan: Mengingat *Servant Leadership* terbukti berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja dan kinerja adaptif, perusahaan disarankan untuk mengadakan pelatihan kepemimpinan yang berfokus pada aspek melayani, seperti meningkatkan kemampuan empati, mendengarkan, dan komitmen pada pertumbuhan karyawan Generasi Z serta melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan agar hubungan kerja yang lebih suportif dapat terwujud.
- b. Peningkatan *Work Engagement*: Menunjukkan bahwa sebagian karyawan belum sepenuhnya mampu melibatkan diri secara mendalam hingga lupa waktu saat bekerja. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung keterlibatan karyawan, seperti pemberian pekerjaan yang menantang, pengakuan atas kontribusi karyawan, serta penciptaan suasana kerja yang nyaman dan minim distraksi.
- c. Fokus pada Kinerja Adaptif: Perusahaan harus terus mendorong karyawan untuk memahami sudut pandang rekan kerja (kolaborasi) dan menganalisis solusi dengan cepat, guna menjaga tingkat *Adaptive*

*Performance* yang sudah masuk dalam kategori sangat baik dalam penelitian ini. Perusahaan disarankan untuk menyediakan pelatihan berkelanjutan, pembekalan keterampilan baru, serta kesempatan belajar yang relevan dengan perubahan lingkungan kerja agar karyawan semakin siap menghadapi tuntutan pekerjaan yang dinamis.

## 2. Bagi Karyawan Generasi Z

- a. Karyawan disarankan untuk terus terbuka terhadap umpan balik dan pengembangan diri agar tetap memiliki energi (*vigor*) serta dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaan. Hal ini akan membantu karyawan tetap relevan dan kompetitif di tengah era disrupsi teknologi dan perubahan lingkungan kerja yang cepat.

## 3. Bagi Peneliti Selanjutnya

- a. Peneliti berikutnya disarankan untuk menggunakan metode pengumpulan data yang lebih beragam, seperti wawancara atau observasi langsung, agar memperoleh data yang lebih mendalam dan mampu menggambarkan kondisi serta pengalaman kerja karyawan Generasi Z secara nyata.
- b. Peneliti berikutnya juga diharapkan dapat mempertimbangkan penambahan variabel lain yang berpotensi memengaruhi adaptive performance, seperti dukungan organisasi, kepuasan kerja, atau

kesejahteraan psikologis, untuk memperoleh hasil penelitian yang lebih komprehensif.



## DAFTAR RUJUKAN

- Aboramadan, M., Dahleez, K., & Hamad, M. H. (2021). Servant leadership and academics outcomes in higher education: the role of job satisfaction. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 562–584. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2019-1923>
- Ahmad Usman, Muhammad Zeeshan Hanif, & Pakeeza Majeed. (2024). Servant Leadership as a Driver of Work Engagement: Unveiling the Mediating Role of Basic Psychological Needs Satisfaction. *Journal for Social Science Archives*, 2(2), 509–528. <https://doi.org/10.59075/jssa.v2i2.80>
- Bataineh, M. S. E., Zainal, S. R. M., Muthuveloo, R., Yasin, R., Wali, J. Al, & 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>
- BPS. (2025a). *Ekonomi Jawa Timur Triwulan III-2025 terhadap Triwulan II-2025 tumbuh 1,70% (q-to-q)*. Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Timur. <https://jatim.bps.go.id/id/pressrelease/2025/11/05/1525/ekonomi-jawa-timur-triwulan-iii-2025-terhadap-triwulan-ii-2025-tumbuh-1-70-persen--q-to-q-.html>
- BPS. (2025b). *Jumlah angkatan kerja di Provinsi Jawa Timur pada Agustus 2025 mencapai 24,76 juta orang*. Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Timur. <https://jatim.bps.go.id/id/pressrelease/2025/11/05/1524/jumlah-angkatan-kerja-di-provinsi-jawa-timur-pada-agustus-2025-mencapai-24-76-juta-orang.html>
- Canavesi, A., & Minelli, E. (2022). Servant Leadership: a Systematic Literature Review and Network Analysis. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 34(3), 267–289. <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09381-3>
- Deloitte. (2022). *The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey*. Deloitte Global. <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genzmillennialsurvey-2022.html>
- Dicky Kurniawan, & Deden A. Wahab Sya'roni. (2025). The Influence of Generation Z to Unemployment in Indonesia Start Up. *Proceeding of International Conference on Business, Economics, Social Sciences, and Humanities*, 8(112), 297–306. <https://doi.org/10.34010/icobest.v8i.702>

- Elshaer, I. A., & Saad, S. K. (2022). Learning from Failure: Building Resilience in Small- and Medium-Sized Tourism Enterprises, the Role of Servant Leadership and Transparent Communication. *Sustainability (Switzerland)*, *14*(22). <https://doi.org/10.3390/su142215199>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Mediation Analysis*. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7_7)
- Kaltiainen, J., & Hakanen, 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). <https://doi.org/10.3390/admsci14080163>
- Maulidani, Y., Hakim, R. L., Santoso, B., Riduansah, R., & Saiful, S. (2025). Pengaruh Servant Leadership terhadap Generasi Z Berpindah Pekerjaan Keinginan ( The Influence of Servant Leadership on Generation Z ' s Desire to Change Jobs ). *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi (SIMO)*, *6*(1), 201–209.
- Nurhalizah, S. (2023). Analisis Structural Equation Modeling Pendekatan Partial Least Square. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, *2*(3), 48–55.
- Putri, D. S., & Santoso, B. S. (2020). Persepsi Mahasiswa Angkatan 2015-2016 Tentang Penggunaan Aplikasi Turnitin Untuk Mencegah Bina Darma Palembang. *Jurnal Ilmu Perpustakaan Dan Informasi*, *15*(2), 216–235. <https://ejournal.uin-suka.ac.id/adab/FIHRIS/article/view/15-2-216-235>
- 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 (Switzerland)*, *14*(24). <https://doi.org/10.3390/su142416528>
- Riamanda, I., Syahara, Z. Y., & Yazid, S. (2025). Predicting turnover intention among generation z employees based on psychosocial work environment factors. *Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan*, *13*(2), 139–150. <https://doi.org/10.22219/jipt.v13i2.41256>
- Santoso, T. I. (2022). *JMEC: Journal of Management , Entrepreneur and Cooperative*. *1*(1), 1–9.

- Sofyani, H. (2025). Penggunaan Teknik Partial Least Square (PLS) dalam Riset Akuntansi Berbasis Survei. *Reviu Akuntansi Dan Bisnis Indonesia*, 9(1), 80–94. <https://doi.org/10.18196/rabin.v9i1.26199>
- Sugiyono, Tremblay, J., Regnerus, M. D., Educação, S. D. A. S. N. D. E., Júnior, F. T., Sanfelice, J. L., Tavares Júnior, F., Dourado, L. F., Brito, M. M. A. de, Maiti, Bidinger, Sposito, M. P., Dubet, F. F., Ribeiro, C. A. C., Silva, N. do V., Barbosa, M. L. de O., Cunha, N. M., Dayrell, J., Rogošić, S., Baranović, B., ... Alves, S. (2023). (Vol. 1, Issue 1). [http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Educacao\\_PereiraAS\\_1.pdf%0Ahttp://www.anpocs.org.br/portal/publicacoes/rbcs\\_00\\_11/rbcs11\\_01.htm%0Ahttp://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/7845/1/td\\_2306.pdf%0Ahttps://draitoufma2010.files.wordpress.com/2010/](http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Educacao_PereiraAS_1.pdf%0Ahttp://www.anpocs.org.br/portal/publicacoes/rbcs_00_11/rbcs11_01.htm%0Ahttp://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/7845/1/td_2306.pdf%0Ahttps://draitoufma2010.files.wordpress.com/2010/)
- Waruwu, M., Pu`at, S. N., Utami, P. R., Yanti, E., & Rusydiana, M. (2025). Metode Penelitian Kuantitatif: Konsep, Jenis, Tahapan dan Kelebihan. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 10(1), 917–932. <https://doi.org/10.29303/jipp.v10i1.3057>
- Wolly Sandria, Adi Rahmat, Agus Seswandi, & Wella Sandria. (2022). Organizational Support Effect And Work Engagement On Employee Adaptive Performance. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 3(4), 2450–2462. <http://journal.yrpiiku.com/index.php/msej>