

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan pada Bab IV, maka kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur. Dengan demikian, semakin baik penerapan kepemimpinan yang melayani dalam organisasi, maka semakin tinggi tingkat keterikatan kerja karyawan Generasi Z di Jawa Timur.
2. *Creative Self-Efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi keyakinan karyawan terhadap kemampuan kreatif dirinya, maka semakin tinggi pula tingkat keterikatan kerja yang dirasakan.
3. *Learning Climate* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur. Dengan demikian, iklim pembelajaran yang kondusif mampu mendorong peningkatan keterikatan kerja karyawan Generasi Z di Jawa Timur.
4. *Organizational Trust* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* pada karyawan Generasi Z di Jawa Timur. Temuan ini menunjukkan bahwa tingkat kepercayaan karyawan terhadap organisasi berperan penting dalam meningkatkan *Employee Engagement*, di mana

semakin tinggi kepercayaan yang dirasakan, maka semakin kuat pula keterikatan kerja karyawan.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan, antara lain:

1. Proses pengumpulan data dalam penelitian ini berlangsung cukup lama akibat kurangnya antusiasme responden saat mengisi kuesioner.
2. Ruang lingkup penelitian terbatas pada objek dan periode waktu tertentu, sehingga hasil penelitian belum tentu dapat digeneralisasikan pada konteks atau kondisi yang berbeda.
3. Terdapat kemungkinan respon bias, di mana responden mengisi kuesioner secara kurang teliti atau tidak sepenuhnya mencerminkan kondisi sebenarnya.

5.3 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan keterbatasan yang telah diuraikan, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

5.3.1 Saran Bagi Perusahaan

1. Perusahaan disarankan untuk mempertahankan kepemimpinan yang berintegritas dan berorientasi pada nilai moral, serta meningkatkan konsistensi pimpinan dalam mengutamakan kepentingan dan kebutuhan karyawan melalui sikap empati, keterbukaan, dan dukungan yang nyata.
2. Perusahaan disarankan untuk mempertahankan kepemimpinan yang berintegritas dan berorientasi pada nilai moral, serta meningkatkan

konsistensi pimpinan dalam mengutamakan kepentingan dan kebutuhan karyawan melalui sikap empati, keterbukaan, dan dukungan yang nyata.

3. Perusahaan disarankan untuk terus mendukung iklim pembelajaran yang positif dengan menyediakan fasilitas dan pelatihan yang memadai, serta menciptakan lingkungan kerja yang aman sehingga karyawan tidak takut mengakui kesalahan dan belajar dari pengalaman tersebut.
4. Perusahaan perlu menjaga dan meningkatkan kepercayaan karyawan dengan menerapkan kebijakan yang transparan, adil, serta konsisten dalam menepati janji dan komitmen yang telah disampaikan.
5. Perusahaan disarankan untuk meningkatkan keterikatan karyawan dengan menciptakan suasana kerja yang lebih menyenangkan, memberikan apresiasi atas kontribusi karyawan, serta memastikan beban kerja dikelola secara seimbang agar karyawan tetap termotivasi dan terlibat dalam pekerjaannya.

5.3.2 Saran Bagi Peneliti Selanjutnya

1. Peneliti selanjutnya disarankan untuk memberikan insentif atau reward kepada responden, seperti hadiah kecil atau undian, agar responden lebih tertarik dan antusias dalam mengisi kuesioner sehingga proses pengumpulan data dapat berjalan lebih cepat.
2. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat dilakukan pada objek, lokasi, dan waktu yang lebih luas agar hasil penelitian dapat mewakili kondisi yang lebih beragam dan tidak terbatas pada satu situasi tertentu.
3. Untuk mengurangi kemungkinan jawaban yang kurang sesuai dengan kondisi sebenarnya, peneliti berikutnya disarankan untuk

menggunakan metode pengumpulan data tambahan, seperti wawancara atau observasi, selain kuesioner.



DAFTAR RUJUKAN

- A, R. A. B., & B, M. K. (2023). Creative self-beliefs: From creative potential to creative action. *Handbook of Organizational Creativity (Second Edition)*.
- Aboramadan, M., Dahleez, K., & Hamad, M. H. (2020). *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>
- Aboramadan, M., & Hamad, M. H. (2021). *Servant Leadership and academics outcomes in higher education : the role of job satisfaction. 29(3)*, 562–584. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2019-1923>
- Abulela, M. A. A. (2023). Development and initial validation of a *Creative Self-Efficacy* scale for undergraduates: categorical confirmatory factor analysis and multidimensional item response theory. *Frontiers in Education*, 8(January). <https://doi.org/10.3389/educ.2023.1306532>
- Ahmad Usman, Abdullah, M., & Basit, A. (2024). *The Role of Servant Leadership in Predicting Job Performance of Public Sector Employees: Examining the Mediation of Work Engagement and Moderation of Trust in Leader and Self-Efficacy. 9(1)*, 1–13.
- Albrecht, S. L., Furlong, S., Leiter, M. P., Lacap, J. P., & Albrecht, S. L. (2023). *The psychological conditions for Employee Engagement in organizational change: Test of a change engagement model. January*, 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1071924>
- Alshaabani, A., Hamza, K. A., & Rudnák, I. (2022). Impact of Diversity Management on Employees' Engagement: The Role of *Organizational Trust* and Job Insecurity. *Sustainability (Switzerland)*, 14(1). <https://doi.org/10.3390/su14010420>
- Badan Pusat Statistik (BPS). (2023). *Jumlah Penduduk menurut Wilayah, Klasifikasi Generasi, dan Jenis Kelamin, INDONESIA, Tahun 2020*. <https://sensus.bps.go.id/main/index/sp2020>
- Cai, M., Wang, M., & Cheng, J. (2024). The Effect of *Servant Leadership* on Work Engagement: The Role of Employee Resilience and Organizational Support. *Behavioral Sciences*, 14(4). <https://doi.org/10.3390/bs14040300>
- 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>
- Candra, E. (2022). Pengaruh Creative Self Efficacy Terhadap Individual Creativity Melalui Work Engagement Pada Influencer Dan Content Creator. *Agora*, 10(1), 1–7.
- Cangialosi, N., Odoardi, C., & Battistelli, A. (2020). *Learning Climate* and

- Innovative Work Behavior, the Mediating Role of the Learning Potential of the Workplace. *Vocations and Learning*, 13(2), 263–280. <https://doi.org/10.1007/s12186-019-09235-y>
- Crans, S., Gerken, M., Beusaert, S., & Segers, M. (2021). The mediating role of social informal learning in the relationship between *Learning Climate* and employability. *Career Development International*, 26(5), 678–696. <https://doi.org/10.1108/CDI-09-2020-0234>
- CRMS Indonesia. (2023). Membangun Risk Culture di Era Gen Z Workforce. *CRMS Indonesia Publications*. <https://crmsindonesia.org/publications/membangun-risk-culture-di-era-gen-z-workforce.com>
- Dahuri, R. (2023). *Transformasi Struktural Ekonomi Menuju Indonesia Emas 2045*. <https://www.kompas.id/artikel/transformasi-struktural-ekonomi-menuju-indonesia-emas-2045>
- Gallup. (2025). *Indicators Employee Engagement*. <https://www.gallup.com/394373/indicator-employee-engagement.aspx>
- Greenleaf, R. K. (1973). Servants. *The Encyclopedia of Greek Tragedy*, 1239–1241. <https://doi.org/10.1002/9781118351222.wbegt6950>
- 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
- Hidayatullah, M., Hatami, H., & Fauziannor, A. (2025). *Retensi Karyawan Generasi Z Di Indonesia Berdasarkan Kajian Literatur Sistematis*. 3(2), 1–16.
- Indajang, K., Tua Siregar, R., Grace, E., Dharma, E., Sudirman, A., Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung, S., & Sumatra, N. (2024). *Employee Engagement Strengthening Model in the Creative Industry: Analyzing the Role of Self-Efficacy and Perceived Organization Support as Predictors*. *Valid Jurnal Ilmiah*, 22(1), 22–32.
- Jasmadi. (2024). *Diktat Mata Kuliah Psikometri*. 1–83.
- Joo, B. K. (Brian), Yoon, S. K., & Galbraith, D. (2023). The effects of *Organizational Trust* and empowering leadership on group conflict: psychological safety as a mediator. *Organization Management Journal*, 20(1), 4–16. <https://doi.org/10.1108/OMJ-07-2021-1308>
- Karwowski, M., Lebuda, I., & Wiśniewska, E. (2018). Measuring *Creative Self-Efficacy* and Creative Personal Identity. *The International Journal of Creativity & Problem Solving*, 28(1), 45–57.
- Khan, H. S. ud din, Li, P., Chughtai, M. S., Mushtaq, M. T., & Zeng, X. (2023). The role of knowledge sharing and *Creative Self-Efficacy* on the self-leadership and innovative work behavior relationship. *Journal of Innovation and Knowledge*, 8(4), 100441. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100441>

- Kim, J. W., Park, J., & Jeong, B. Y. (2025). Sustainable Work and Comparing the Impact of *Organizational Trust* on Work Engagement Among Office and Production Workers in the Korean Food Manufacturing Industry. *Sustainability (Switzerland)*, 17(8), 1–16. <https://doi.org/10.3390/su17083746>
- Lee, Y., & Li, J. Y. Q. (2021). The role of communication transparency and *Organizational Trust* in publics' perceptions, attitudes and social distancing behaviour: A case study of the COVID-19 outbreak. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 29(4), 368–384. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12354>
- Lindberg, M., Knudsen, K., & Lindberg, M. (2025). Factor structure of the Utrecht Work Engagement Scale in a sample of Danish and Swedish haemodialysis nurses. *BMC Nursing*, 24(1). <https://doi.org/10.1186/s12912-025-03545-4>
- Mashanafi, D. P., & Putranta, M. P. (2024). The Effect of Employee Experience and Engagement on Intention to Leave with Innovative Work Behavior as a Mediating Variable. *Jurnal Riset Ekonomi Manajemen*, 13–33.
- McKinsey & Company. (2024). *From Hire to Inspire: Getting and Keeping Gen Z in Manufacturing*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/from-hire-to-inspire-getting-and-keeping-gen-z-in-manufacturing>
- Melisani, M. M., Devi, N. K., & Naser, H. (2024). *Employee Engagement Mediation: Employee Performance Through Employee Loyalty and Organizational Commitment*. *International Journal of Science and Society*, 6(1), 168–184. <https://doi.org/10.54783/ijsoc.v6i1.1004>
- Pancawati, M. D. (2025). Soft Skills Jadi Senjata Utama Gen Z di Dunia Kerja. *Kompas.Id*. <https://www.kompas.id/artikel/soft-skills-jadi-senjata-utama-gen-z-di-dunia-kerja.com>
- Rahmadani, V. G., Schaufeli, W. B., Fauzia, R., & Nazriani, D. (2022). The moderating effect of employee growth climate on the relationship between work engagement and job outcomes among plantation workers in North Sumatra, Indonesia. *Frontiers in Psychology*, 13(November), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.968572>
- Rahman, A., Supriadi, A., & Marwana. (2025). Strategi SDM dalam Meningkatkan Keterlibatan Karyawan Generasi Z: Tinjauan Pustaka. *Jurnal Sinar Manajemen*, 12(1), 16–23.
- Restrepo, J. A., Domínguez, L. C., & García-Diéguez, M. (2022). *Learning Climate and work engagement in clinical residents: A relationship with human self-determination*. *Biomedica*, 42(1), 102–111. <https://doi.org/10.7705/biomedica.6158>
- Savitry, N. Z., Sulastiana, M., & Yanuarti, N. (2021). The Effects of *Learning Climate* on Innovative Work Behavior in Digital Start-Up Company. *Almana* :

- Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 5(1), 47–53.
<https://doi.org/10.36555/almana.v5i1.1536>
- Senge, P. M. (2024). Table of Contents Table of Contents ی ر ت ک د ه ب د ا ص د م ز ا پ ا ی ا ی ر ی س ز ا. *European University Institute*, 2, 2–5.
- Sugiyono, P. (2023). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif 2023. In *ALFABETA* (Vol. 5, Issue 1).
- Usman, A., Hanif, M. Z., & Majeed, P. (2024). *Journal for Social Science Archives (JSSA) Servant Leadership as a Driver of Work Engagement : Unveiling the Mediating Role of Basic Psychological Needs Satisfaction*. 2(2), 509–528.
- Violeto Mardlatillah, Ariffin, Z., & Maruf Kusbianto. (2024). Pengaruh *Servant Leadership* Dan Komunikasi. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 8(12).
<https://jurnal.syntaxliterate.co.id/index.php/syntax-literate/issue/view/144>
- Visser, M. (2024). *Learning Climate. Making Sense of the Learning Turn: Why and In What Sense Toys, Organizations, Economies, and Cities Are “Learning,”* June, 201–216. <https://doi.org/10.1093/oso/9780192865977.003.0011>
- Wijayadi, D., & Muliati, S. (2025). Analisis Dinamika Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Employee Engagement* pada Karyawan Generasi Z. *INQUIRY: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 16(1), 1–14.
- Zanabazar, A., Jambal, T., Natsagdorj, S., & Klementová, I. (2024). Analyzing The Impact of *Organizational Trust* on Job Engagement : A Mediating Role of Employee Loyalty. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 12(1), 92–111. <https://jssidoi.org/jesi/article/1220>
- Zhafira, N. H., Damrus, & Ertika, Y. (2025). *Employee Engagement* di Indonesia Pasca Pandemi. *Future Academia : The Journal of Multidisciplinary Research on Scientific and Advanced*, 3(1), 236–246.
<https://doi.org/10.61579/future.v3i1.283>