

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan pada Bab IV mengenai pengaruh *servant leadership* terhadap *innovative work behavior* dengan *organizational trust* sebagai variabel mediasi, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. *Servant leadership* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational trust*. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan mampu meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap organisasi, terutama melalui sikap empati, keadilan, dan dukungan yang diberikan oleh pimpinan kepada bawahan.
2. *Organizational trust* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior*. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kepercayaan karyawan terhadap organisasi, maka semakin besar pula kecenderungan karyawan untuk menampilkan perilaku kerja inovatif, seperti mengemukakan ide baru, mencoba metode kerja yang berbeda, serta terlibat aktif dalam pengembangan proses kerja.
3. *Servant leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *innovative work behavior*. Hasil menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang melayani mampu mendorong perilaku kerja inovatif secara langsung. Pemimpin yang memberikan dukungan dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif agar muncul kreativitas dan inovasi.

4. *Organizational Trust* terbukti memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap *innovative work behavior*. Temuan ini menunjukkan bahwa pengaruh *servant leadership* terhadap perilaku kerja inovatif tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan kepercayaan karyawan terhadap organisasi. Dengan demikian, *organizational trust* berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara *servant leadership* dan *innovative work behavior*.

5.2 Keterbatasan Penelitian

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

1. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei dan pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner, sehingga data yang diperoleh sangat bergantung pada persepsi subjektif responden. Kondisi ini memungkinkan adanya bias persepsi maupun bias jawaban, terutama apabila responden tidak sepenuhnya merefleksikan kondisi yang sebenarnya.
2. Penelitian ini menggunakan desain penelitian *cross-sectional*, di mana pengambilan data dilakukan dalam satu periode waktu tertentu. Oleh karena itu, penelitian ini belum mampu menangkap dinamika perubahan perilaku karyawan dari waktu ke waktu, khususnya terkait perkembangan kepercayaan terhadap organisasi dan perilaku kerja inovatif yang bersifat dinamis.
3. objek penelitian terbatas pada karakteristik responden dan konteks organisasi tertentu, sehingga hasil penelitian ini belum dapat digeneralisasikan secara luas ke seluruh sektor industri atau kelompok karyawan dengan karakteristik yang berbeda.

Perbedaan budaya organisasi, sistem manajemen, serta karakteristik demografis karyawan berpotensi menghasilkan temuan yang berbeda.

4. Penelitian ini hanya memfokuskan pada variabel *Servant Leadership*, *Organizational Trust*, dan *Innovative Work Behavior*, sehingga masih terdapat kemungkinan adanya variabel lain yang turut memengaruhi perilaku kerja inovatif karyawan, seperti budaya organisasi, *psychological safety*, motivasi intrinsik, maupun faktor individual lainnya yang belum dikaji dalam penelitian ini.

5.3 Saran

Berdasarkan kesimpulan dan keterbatasan penelitian, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan :

- a. *Servant Leadership*

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, indikator dengan nilai rata-rata terendah pada variabel *servant leadership* terdapat pada item SL1 dengan nilai mean sebesar 3,89. Oleh karena itu, pimpinan dalam organisasi disarankan untuk lebih meningkatkan perhatian terhadap kebutuhan serta aspirasi karyawan dalam menjalankan pekerjaan. Pemimpin diharapkan lebih terbuka dalam mendengarkan masukan dari karyawan serta memberikan dukungan dan arahan yang dapat membantu karyawan dalam menyelesaikan tugasnya.

- b. *Organizational Trust*

Pada variabel *organizational trust*, indikator dengan nilai rata-rata terendah terdapat pada item OT9 dengan nilai mean sebesar 3,54. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepercayaan karyawan pada aspek tersebut masih perlu ditingkatkan. Oleh karena

itu, organisasi disarankan untuk meningkatkan transparansi dalam pengambilan keputusan, memperkuat komunikasi antara manajemen dan karyawan, serta memastikan bahwa kebijakan organisasi dijalankan secara adil dan konsisten sehingga kepercayaan karyawan terhadap organisasi dapat meningkat.

c. Innovative Work Behavior

Pada variabel *innovative work behavior*, indikator dengan nilai rata-rata terendah terdapat pada item IWB1 dengan nilai mean sebesar 3,66. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk lebih mendorong karyawan dalam menghasilkan dan menyampaikan ide atau gagasan baru dalam pekerjaan. Organisasi dapat menyediakan ruang diskusi, program pengembangan ide, maupun memberikan penghargaan kepada karyawan yang mampu memberikan inovasi yang bermanfaat bagi organisasi.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya :

Peneliti selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model penelitian dengan menambahkan variabel lain yang secara teoritis berpotensi memengaruhi perilaku kerja inovatif, seperti rasa aman dalam menyampaikan pendapat, keterlibatan kerja, atau budaya organisasi yang mendukung inovasi. Penambahan variabel tersebut diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang mendorong munculnya perilaku inovatif karyawan.

Penelitian ini dilakukan dalam satu periode waktu tertentu sehingga belum dapat menggambarkan perubahan hubungan antarvariabel secara berkelanjutan. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan pengamatan

dalam rentang waktu yang lebih panjang agar dapat memperoleh gambaran yang lebih mendalam mengenai dinamika hubungan antara kepemimpinan, kepercayaan organisasi, dan perilaku kerja inovatif.



DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, R., Khan, M. A., & Ali, S. (2023). Social exchange theory: Systematic review and future directions. *Frontiers in Psychology, 13*, Article 1015921. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1015921>
- Alajhar, N. A., & Salam, M. A. (2022). Servant leadership and innovative work behavior: The mediating role of organizational citizenship behavior. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 12*(4). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v12-i4/12888>
- Amabile, T. M. (1983). *The social psychology of creativity*. New York: Springer-Verlag.
- ~~Amabile, T. M.~~ (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview Press.
- Amin, N. F., Garancang, S., & Abunawas, K. (2023). Konsep umum populasi dan sampel dalam penelitian. *Pilar: Jurnal Kajian Islam Kontemporer, 14*(1), 15–31. <https://journal.unismuh.ac.id/index.php/pilar/article/view/10624>
- Badan Pusat Statistik. (2023). *Statistik ketenagakerjaan Indonesia 2023*. BPS RI. <https://www.bps.go.id>
- Basri, Y. M., Anatasya, S. D., Yasni, H., Taufik, T., Putra, A. M., Lutviana, I., Dewi, R., & Indrapraja, D. P. H. (2024). Do organizational justice and leadership trust improve village-owned enterprises performance? Organizational learning as mediating. *Journal of Accounting and Investment, 25*(1), 91–111. <https://doi.org/10.18196/jai.v25i1.20838>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Brkljača, I. (2025). *The impact of the hybrid work model on business communication*. ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/392519012>
- Canavesi, A., & Minelli, E. (2022). Servant Leadership: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Leadership & Organization Development Journal*. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2021-0270>
- Cao, J., Liu, J., & Wong, J. W. C. (2024). JD-R model on job insecurity and the moderating effect of COVID-19 perceived susceptibility. *Current Psychology, 43*, 16890–16904. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04646-6>

- Dai, Y., Tang, Y. M., Chen, W., & Hou, J. (2022). How organizational trust impacts organizational citizenship behavior: Organizational identification and employee loyalty as mediators. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 996962. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.996962>
- Dayanti, M. (2024). Tren turnover intention di kalangan generasi muda Indonesia. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 9(2), 112–120.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- Deloitte. (2023). *Deloitte Global 2023 Gen Z and Millennial Survey*. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/aboutdeloitte/articles/genzmillennialsurvey.html>
- Edyawati, D. R., & Desiana, P. M. (2024). Servant Leadership and Innovative Work Behavior: The Mediation Role of Flow at Work and Trust. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 15(1), 1–20. <https://doi.org/10.29244/jmo.v15i1.52430>
- Ekmekcioglu, E. B., & Öner, K. (2023). *Servant leadership, innovative work behavior and innovative organizational culture: The mediating role of perceived organizational support*. [Article]. Available at: <https://www.semanticscholar.org/paper/ae3e122347f2119fbc51a006e715eb34a748d45a>
- Eva, N., et al. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(6), 111–127. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101318>
- Febriantina, S., Wibowo, L. A., & Wolor, C. W. (2025). *Enhancing well-being in hybrid work: The crucial role of organizational support for Indonesia's State Civil Apparatus*. *Cogent Psychology*, 12(1), 2454084. <https://doi.org/10.1080/23311908.2025.2454084>
- Hon, L. C., & Grunig, J. E. (1999). *Guidelines for measuring relationships in public relations*. Gainesville, FL: Institute for Public Relations.
- 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>

- 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*, 17(8), 3746. <https://doi.org/10.3390/su17083746>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multilevel assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Limbong, E. S., & Saragih, D. (2023). *The effectiveness of servant leadership in enhancing innovative work behavior: The art of job engagement*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/375981689_The_effectiveness_of_servant_leadership_in_enhancing_innovative_work_behavior_The_art_of_job_engagement
- Ling, H., Liu, Z., & Chen, Y. (2023). *Servant leadership, trust, and psychological safety: Their impact on innovative behavior*. *Frontiers in Psychology*, 14, 1215533. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1215533>
- Messmann, G., & Mulder, R. H. (2022). Innovative work behaviour: Revisiting individual innovation in organizations. *European Journal of Training and Development*, 46(7/8), 630–648. <https://doi.org/10.1108/EJTD-12-2021-0206>
- Pramono, Y., & Wibowo, T. (2022). Servant leadership, organizational trust, and innovative work behavior among employees in Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 24(3), 150–162.
- Purnomo, D., & Sunaryo, S. (2023). Organizational trust as a mediator between servant leadership and innovative behavior in the banking sector. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 27(2), 320–334.
- Putri, E., & Nugroho, A. (2023). Innovative work behavior dalam era digital: Peran servant leadership dan creative self-efficacy. *Jurnal Manajemen Modern*, 21(3), 233–245.
- Rivayanti, R., & Fahrati, N. (2023). *Metode penelitian sosial dan manajemen*. Jakarta: *Pustaka Kencana*.
- Rusu, R. (2021). Organizational trust and leadership. *International Conference Knowledge-Based Organization*, 27(2), 193–197. <https://doi.org/10.2478/kbo-2021-0072>

- Saleh, J. (2022). The role of empowering leadership in enhancing the adaptive performance of employees. *Acta Tecnológica*, 8(1), 1–6.
<https://doi.org/10.22306/atec.v8i1.137>
- Schilke, O., et al. (2023). Organizational trust: Integrating competence, integrity, benevolence, and predictability dimensions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 159–187.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-020501>
- Selviasari, A. (2025). Fenomena turnover intention pada generasi Z. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 12(1), 45–53.
- Setyawati, R. (2023). Statistik dan analisis data kuantitatif modern. Jakarta: *Rajawali Pers*.
- Shinde, O., & Surve, M. (2025). Understanding Generation Z in the workplace: Adapting organizational strategies for a new era of work. *International Journal of Science and Research*, 14(3), 790–797.
<https://doi.org/10.21275/sr25316115930>
- Sihombing, S., Sari, D., Abbas, F., & Fatra, H. (2023). Servant leadership and organizational trust: Evidence from Indonesian public sector. *Public Administration Journal*, 9(2), 100–112.
- Song, H., et al. (2022). Organizational trust as a bridge between leadership and adaptive behavior. *Journal of Applied Behavioral Science*, 58(4), 502–520.
- Sugiyono. (2023). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Bandung: *Alfabeta*.
- Ulfa, N. (2021). Statistik dan variabel dalam penelitian sosial. Jakarta: *Prenada Media*.
- Universitas Hayam Wuruk Perbanas. (2025). Buku Pedoman Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Surabaya: UHW Perbanas.
- Wang, Y., et al. (2021). Organizational trust and leadership behavior across cultures. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 21(2), 165–180.
<https://doi.org/10.1177/14705958211008325>
- Wanto, A., & Hariputra, T. (2022). Organizational trust and collaboration in digital workplaces. *Jurnal Sistem Informasi*, 18(3), 245–258.

Yang, J., Shao, Y., & Jiang, L. (2024). Servant leadership and youth innovation: The mediating role of empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 31(1), 35–50.

<https://doi.org/10.1177/15480518231123450>

Yudiatmaja, W. E., Salomo, R. V., & Prasajo, E. (2023). Fostering innovative behavior of millennial public employees: The role of leadership and organizational trust. *SAGE Open*, 13(2).

<https://doi.org/10.1177/21582440231178545>