

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Hasil penelitian dan analisis menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* memiliki pengaruh terhadap *Innovative Work Behavior*, dengan *Person–Organization Fit* dan *Knowledge Sharing Behavior* berperan sebagai mediator, khususnya pada generasi Z yang bekerja di Jakarta. Penelitian ini melibatkan 248 responden Gen Z, yang seluruhnya berdomisili di Jakarta. Mayoritas responden memiliki masa kerja antara 6 bulan hingga 1 tahun (59,27%), menunjukkan bahwa mayoritas merupakan karyawan baru yang telah cukup lama berada dalam organisasi untuk merasakan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi. Nilai mean pada variabel *Transformational Leadership* berada pada angka 4,184 (kategori baik), sedangkan *Person–Organization Fit* memiliki total mean 4,192 (kategori baik), dan *Knowledge Sharing Behavior* sebesar 4,187 (kategori baik). Sementara itu, *Innovative Work Behavior* memiliki mean 3,655, juga berada dalam kategori baik. Semua nilai ini menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap variabel-variabel tersebut cenderung positif.

1. ***Transformational Leadership terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Innovative Work Behavior.*** Hal ini ditunjukkan oleh nilai *t-statistic* sebesar 3,696, yang melebihi batas 1,64, serta *p-value* sebesar 0,000, yang berada di bawah 0,05. Temuan ini mendukung penerimaan Hipotesis 1, yang mengindikasikan bahwa *Transformational Leadership* berkontribusi secara positif terhadap *Innovative Work Behavior* berdasarkan hasil statistik yang memenuhi kriteria signifikansi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kemampuan seorang

pemimpin dalam menginspirasi, memberi contoh, dan menumbuhkan semangat kerja, maka semakin besar pula kecenderungan karyawan generasi Z untuk menghasilkan ide-ide baru, berpikir kreatif, dan berinovasi dalam pekerjaannya.

2. ***Transformational Leadership* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Knowledge Sharing Behavior*.** Hal ini ditunjukkan oleh nilai *t-statistic* sebesar **10,226**, yang jauh melebihi batas **1,64**, serta *p-value* sebesar **0,000**, yang jauh di bawah ambang batas **0,05**. Temuan ini mendukung penerimaan **Hipotesis 2**, yang mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional berperan aktif dalam mendorong terjadinya *Knowledge Sharing Behavior* di tempat kerja. Artinya, ketika pemimpin menunjukkan perhatian, inspirasi, dan dukungan kepada bawahannya, maka tercipta lingkungan kerja yang terbuka, kolaboratif, dan saling percaya, sehingga karyawan terdorong untuk secara sukarela membagikan pengetahuan dan pengalaman mereka kepada rekan kerja lainnya.
3. ***Transformational Leadership* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Person–Organization Fit*.** Berdasarkan hasil pengujian, nilai *t-statistic* sebesar **7,979** dan *p-value* sebesar **0,000** menunjukkan signifikansi yang sangat kuat. Temuan ini mendukung penerimaan **Hipotesis 3**, yang menyatakan bahwa pemimpin dengan gaya transformasional mampu membentuk dan memperkuat kesesuaian nilai antara individu dan organisasi. Pemimpin yang mampu mengomunikasikan visi yang jelas, memberi inspirasi, dan menunjukkan integritas akan menciptakan persepsi bahwa nilai-nilai organisasi selaras dengan nilai pribadi karyawan, yang pada akhirnya memperkuat loyalitas dan keterikatan terhadap tempat kerja.
4. ***Person–Organization Fit* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative Work Behavior*.** Hal ini

dibuktikan dengan nilai *t-statistic* sebesar **4,723**, yang lebih tinggi dari batas minimum **1,64**, serta *p-value* sebesar **0,000**, yang menunjukkan signifikansi kuat. Temuan ini mendukung **Hipotesis 4**, yang menunjukkan bahwa kesesuaian antara nilai-nilai pribadi karyawan dengan nilai-nilai organisasi berperan penting dalam mendorong *Innovative Work Behavior*. Semakin tinggi tingkat keselarasan antara individu dan budaya organisasi, maka semakin besar kecenderungan karyawan untuk menunjukkan sikap proaktif, mencari solusi kreatif, dan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja inovatif di tempat kerja.

5. ***Person–Organization Fit* terbukti memiliki berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Knowledge Sharing Behavior***. Hasil pengujian menunjukkan nilai *t-statistic* sebesar **12,387**, jauh melebihi batas **1,64**, serta *p-value* sebesar **0,000**, yang berada di bawah **0,05**. Temuan ini mendukung penerimaan **Hipotesis 5**, yang menunjukkan bahwa karyawan yang merasakan kecocokan nilai dan tujuan dengan organisasinya cenderung lebih aktif dan terbuka dalam berbagi pengetahuan. Ini menunjukkan bahwa keselarasan nilai individu dengan organisasi menciptakan rasa aman, kepercayaan, dan keterlibatan yang tinggi, sehingga mendorong terjadinya proses berbagi informasi, pengalaman, dan ide di antara sesama anggota tim
6. ***Knowledge Sharing Behavior* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative Work Behavior***. Hasil pengujian menunjukkan nilai *t-statistic* sebesar **3,107**, yang lebih besar dari batas kritis **1,64**, serta *p-value* sebesar **0,002**, yang berada di bawah **0,05**. Temuan ini mendukung penerimaan **Hipotesis 6**, yang menyatakan bahwa *Knowledge Sharing Behavior* memiliki kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan *Innovative Work Behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin sering individu terlibat dalam proses berbagi pengetahuan, maka semakin besar

pula peluang mereka untuk memunculkan gagasan-gagasan baru, menerapkan solusi kreatif, dan terlibat dalam aktivitas inovatif di tempat kerja.

7. ***Knowledge Sharing*** terbukti memediasi hubungan antara ***Transformational Leadership*** dan ***Innovative Work Behavior***. Hasil analisis jalur mediasi menunjukkan nilai *t-statistic* sebesar **2,878**, lebih tinggi dari batas **1,64**, dan *p-value* sebesar **0,004**, yang lebih kecil dari **0,05**. Temuan ini mendukung penerimaan **Hipotesis 7**, yang membuktikan adanya pengaruh tidak langsung *Transformational Leadership* terhadap *Innovative Work Behavior* melalui *Knowledge Sharing Behavior*. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh atasan tidak hanya berdampak langsung terhadap perilaku inovatif karyawan, tetapi juga melalui pembentukan budaya berbagi pengetahuan yang menjadi perantara penting dalam menumbuhkan inovasi di lingkungan kerja.
8. ***Person-Organization Fit*** terbukti memediasi hubungan antara ***Transformational Leadership*** dan ***Innovative Work Behavior***. Hipotesis 8 diterima berdasarkan hasil *t-statistic* sebesar **3,602** dan *p-value* sebesar **0,000**. Hasil ini menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* memiliki pengaruh tidak langsung terhadap *Innovative Work Behavior* dengan *Person-Organization Fit* sebagai mediator. Artinya, seorang pemimpin transformasional yang berhasil menanamkan nilai-nilai organisasi pada bawahannya akan menciptakan rasa kesesuaian dan keterhubungan, yang selanjutnya mendorong individu untuk bertindak inovatif dalam menyelesaikan tugas atau menghadapi tantangan kerja.
9. ***Knowledge Sharing*** terbukti memediasi hubungan antara ***Person-Organization Fit*** dan ***Innovative Work Behavior***. Nilai *t-statistic* sebesar **3,195** dan *p-value* sebesar **0,000** mengindikasikan bahwa Hipotesis 9 dapat diterima. Temuan ini

membuktikan bahwa *Knowledge Sharing Behavior* berperan sebagai mediator dalam hubungan antara variabel *Person–Organization Fit* dan *Innovative Work Behavior*. Artinya, kesesuaian nilai karyawan dengan organisasi menjadi saluran penting yang memperkuat efek positif dari kepemimpinan terhadap perilaku inovatif. Dengan adanya pengetahuan yang luas, individu merasa lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi kreatif dalam menyelesaikan masalah atau menciptakan perbaikan di tempat kerja.

10. ***Person–Organization Fit terbukti memediasi hubungan antara Transformational Leadership dan Knowledge Sharing.*** Hasil uji mediasi menunjukkan nilai *t-statistic* sebesar **6,467** dan *p-value* sebesar **0,000**, yang berarti Hipotesis 10 dapat diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa *Transformational Leadership* berkontribusi secara tidak langsung terhadap *Knowledge Sharing Behavior* melalui *Person–Organization Fit*. Dengan kata lain, pemimpin yang berhasil membentuk kecocokan nilai antara individu dan organisasi akan menciptakan lingkungan sosial yang kondusif bagi terjadinya pertukaran pengetahuan. Rasa kebersamaan dan keterlibatan yang tinggi mendorong karyawan untuk saling berbagi informasi dan pengalaman secara sukarela.
11. ***Person-Organization Fit dan Knowledge Sharing terbukti memediasi hubungan antara Transformational Leadership dan Innovative Work Behavior.*** Hipotesis 11 diterima berdasarkan nilai *t-statistic* sebesar **3,167** dan *p-value* sebesar **0,002**, yang menunjukkan adanya efek mediasi beruntun (*serial mediation*). Temuan ini menunjukkan bahwa pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Innovative Work Behavior* tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga melalui dua tahap penting: pertama, membangun kesesuaian nilai antara individu dan organisasi (*PO Fit*), dan kedua, mendorong perilaku berbagi pengetahuan (*KS*

Behavior). Dengan demikian, kepemimpinan transformasional berperan dalam menciptakan proses psikologis dan sosial yang mendorong karyawan Gen Z untuk berpikir dan bertindak inovatif di tempat kerja.

5.2 Saran

5.2.1 Saran untuk Perusahaan

1. ***Transformational Leadership (TL)***: Indikator TL 1 (0,805) dengan indikator memiliki nilai terendah, meskipun masih valid. Perusahaan dapat memperkuat pelatihan kepemimpinan dengan fokus pada *inspirational motivation* dan *individualized consideration* untuk meningkatkan dampak pemimpin terhadap inovasi karyawan.
2. ***Person-Organization Fit***: Indikator PO 6 (0,786) menunjukkan perlunya penyesuaian nilai perusahaan agar lebih selaras dengan generasi Z. Perusahaan dapat Meningkatkan program *employer branding* yang menekankan budaya inklusif dan pengembangan diri dan Melibatkan karyawan dalam penyusunan visi-misi untuk memperkuat keterikatan.
3. ***Knowledge Sharing Behavior*** : Indikator KS 1 (0,665) perlu diperbaiki karena mendekati batas validitas minimum. Perusahaan dapat: Membangun platform digital (e.g., internal wiki, forum diskusi) untuk memfasilitasi berbagi pengetahuan dan Memberikan insentif bagi karyawan yang aktif berbagi ide atau solusi inovatif.
4. ***Innovative Work Behavior*** : Meskipun semua indikator IWB kuat (terendah 0,856), perusahaan dapat Mendorong eksperimen dan risk-taking dalam batas wajar melalui program *hackathon* atau *innovation challenge* dan Memberikan kebebasan dalam pengelolaan proyek untuk merangsang kreativitas.

5.2.2 Saran untuk Penelitian Selanjutnya

1. **Perbaikan Instrumen:** Indikator dengan *outer loading* terendah (KS 1, PO 6, TL 1) perlu direvisi atau diganti dengan pernyataan yang lebih spesifik dan Uji validitas konvergen dan diskriminan dengan metode tambahan seperti *Cross-Loading Analysis* atau *HTMT Ratio*.
2. **Pengembangan Variabel:** Menambahkan variabel moderasi/mediasi lain seperti *psychological safety* atau *digital literacy* untuk melihat pengaruhnya terhadap inovasi Generasi Z dan Memperluas cakupan lokasi penelitian di luar DKI Jakarta untuk meningkatkan generalisasi hasil.