BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Innovative Work Behavior* dengan *Thriving at Work* sebagai variabel mediasi pada karyawan Generasi Z yang bekerja di *coffee shop* Kota Madiun serta berdasarkan hasil analisis data menggunakan metode *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS), maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut.

1. *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Thriving at Work* pada karyawan Generasi Z yang bekerja di *coffee shop* Kota Madiun. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional oleh pemimpin, maka semakin tinggi pula tingkat *Thriving at Work* yang dirasakan karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan motivasi, inspirasi, perhatian individual, serta kesempatan kepada karyawan untuk berkembang mampu menciptakan kondisi kerja yang mendorong karyawan merasa lebih berenergi dan terus belajar dalam menjalankan pekerjaannya.
2. *Thriving at Work* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative Work Behavior* pada karyawan Generasi Z yang bekerja di *coffee shop* Kota Madiun. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki semangat kerja yang tinggi dan terus memperoleh kesempatan untuk belajar serta mengembangkan kemampuan cenderung lebih mampu menghasilkan ide-ide baru, memberikan solusi kreatif, dan mengimplementasikan inovasi dalam pekerjaannya. Dengan demikian,

peningkatan *Thriving at Work* akan diikuti dengan meningkatnya *Innovative Work Behavior*.

3. *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative Work Behavior* pada karyawan Generasi Z yang bekerja *di coffee shop* Kota Madiun. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu mendorong munculnya perilaku kerja inovatif melalui pemberian motivasi, inspirasi, dukungan, dan kepercayaan kepada karyawan. Semakin baik gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan, maka semakin tinggi pula perilaku inovatif yang ditunjukkan oleh karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.
4. *Thriving at Work* mampu memediasi pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Innovative Work Behavior* pada karyawan Generasi Z yang bekerja di *coffee shop* Kota Madiun. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap perilaku kerja inovatif, tetapi juga mampu meningkatkan *Innovative Work Behavior* melalui peningkatan *Thriving at Work*. Dengan kata lain, kondisi karyawan yang merasa berenergi dan terus berkembang dalam bekerja menjadi mekanisme yang memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif.

B. Implikasi dan Saran

1. Implikasi Teoritis

Secara teoritis, hasil penelitian ini memperkuat *Social Exchange Theory* yang dikemukakan oleh Blau (1964), khususnya dalam menjelaskan mekanisme timbal balik antara pemimpin dan karyawan pada konteks industri *coffee shop* yang selama ini belum banyak dikaji. Penelitian ini juga memperkaya teori *Transformational Leadership* dari Bass dan Riggio (2006) dengan membuktikan secara empiris bahwa keempat dimensinya mampu mendorong kondisi psikologis positif karyawan berupa *Thriving at Work*, sebagaimana dikonsepkan oleh Spreitzer et al. (2005), sebelum akhirnya bermuara pada *Innovative Work Behavior*.

Penelitian ini memberikan bukti empiris mengenai peran *Thriving at Work* sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif, sekaligus memperluas temuan Alwahhabi et al. (2023), Sidauruk (2023), serta Hertina dan Etikariena (2024) pada konteks yang lebih spesifik, yaitu karyawan Generasi Z di sektor *coffee shop*. Temuan ini menegaskan bahwa model mediasi yang menghubungkan gaya kepemimpinan, kondisi psikologis positif, dan perilaku kerja inovatif relevan diterapkan pada karakteristik generasi dan sektor usaha yang berbeda-beda, sehingga memperkuat generalisasi teori-teori tersebut.

2. Implikasi Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan gambaran bagi pemilik dan pengelola *coffee shop* di Kota Madiun bahwa gaya

kepemimpinan yang diterapkan kepada karyawan Generasi Z, secara nyata berdampak pada kondisi psikologis dan perilaku kerja mereka. Karena kepemimpinan transformasional terbukti mampu meningkatkan *Thriving at Work* sekaligus mendorong *Innovative Work Behavior*, temuan ini menunjukkan bahwa investasi pada gaya kepemimpinan bukan sekadar kebijakan administratif, melainkan strategi yang berdampak langsung pada daya saing usaha di tengah pertumbuhan *coffee shop* yang semakin kompetitif.

Karena posisi *Thriving at Work* sebagai mediator, pengelola perlu menyadari bahwa dampak kepemimpinan terhadap inovasi kerja akan lebih optimal apabila terlebih dahulu diikuti dengan upaya nyata menumbuhkan rasa berenergi dan semangat belajar pada diri karyawan, bukan hanya mengandalkan pengaruh langsung kepemimpinan semata Implikasi ini menjadi dasar bagi penyusunan langkah-langkah konkret yang diuraikan pada bagian saran berikut.

3. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, penelitian ini hanya dilakukan pada karyawan *coffee shop* di Kota Madiun, sehingga hasil penelitian ini belum tentu dapat digeneralisasikan pada wilayah maupun sektor usaha lain yang memiliki karakteristik berbeda. Kedua, pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang bersifat self- report, sehingga jawaban responden berpotensi dipengaruhi oleh persepsi subjektif maupun kecenderungan untuk memberikan jawaban yang dianggap sesuai secara sosial.

Ketiga, penelitian ini menggunakan desain *cross-sectional* yang hanya menggambarkan kondisi responden pada satu waktu tertentu, sehingga belum mampu menjelaskan hubungan sebab-akibat antarvariabel secara dinamis darı waktu ke waktu. Selain itu, penelitian ini hanya berfokus pada variabel *Transformational Leadership, Thriving at Work,* dan *Innovative Work Behavior*, sehinggą masih terdapat kemungkinan variabel lain di luar model penelitian ini yang turut memengaruhi perilaku kerja inovatif karyawan.

4. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, terdapat beberapa saran yang diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi berbagai pihak, yaitu sebagai berikut.

1. Bagi Pemilik dan Pengelola *Coffee Shop*

   Pemilik dan pengelola *coffee shop* di Kota Madiun disarankan untuk terus menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dalam mengelola karyawan, khususnya karyawan Generasi Z. Pemimpin diharapkan mampu memberikan motivasi, arahan, inspirasi, serta perhatian terhadap kebutuhan pengembangan setiap karyawan. Selain itu, pemimpin juga perlu memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan ide, berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, serta memperoleh umpan balik yang membangun. Upaya tersebut diharapkan mampu meningkatkan *Thriving at Work* sehingga perilaku kerja inovatif karyawan dapat berkembang secara optimal.

Perusahaan juga disarankan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung proses pembelajaran, kolaborasi, dan pengembangan kompetensi karyawan. Penyediaan pelatihan, kegiatan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*), maupun evaluasi kerja yang bersifat membangun dapat menjadi langkah yang efektif dalam meningkatkan semangat belajar dan kreativitas karyawan sehingga mampu memberikan pelayanan yang lebih inovatif kepada pelanggan.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Peneliti selanjutnya disarankan untuk mengembangkan penelitian ini dengan menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi *Innovative Work Behavior*, seperti *psychological empowerment, work engagement, organizational culture, perceived organizational support, creative self-efficacy,* maupun *knowledge sharing*. Penambahan variabel tersebut diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi perilaku kerja inovatif.

Penelitian selanjutnya juga dapat memperluas objek penelitian pada sektor industri lain, seperti hotel, restoran, industri manufaktur, perusahaan jasa, maupun instansi pemerintahan sehingga hasil penelitian dapat dibandingkan pada karakteristik organisasi yang berbeda. Peneliti selanjutnya juga disarankan untuk menggunakan jumlah responden yang lebih besar atau menerapkan metode penelitian *longitudinal* sehingga mampu memberikan

gambaran yang lebih mendalam mengenai hubungan antarvariabel dari waktu ke waktu.