

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh *workplace friendship* dan *adversity quotient* terhadap *organizational commitment*, dengan *empowering leadership* sebagai variabel moderasi pada karyawan Generasi Z di Kabupaten Grobogan. Berdasarkan hasil analisis data, maka dapat dirumuskan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. *Workplace friendship* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment* pada karyawan Generasi Z di Kabupaten Grobogan. Hubungan persahabatan yang baik di lingkungan kerja mampu menciptakan rasa nyaman, saling percaya, komunikasi yang terbuka, serta dukungan emosional antarkaryawan. Kondisi tersebut membuat karyawan merasa menjadi bagian dari organisasi sehingga mendorong munculnya rasa memiliki, loyalitas, dan keinginan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Semakin baik hubungan pertemanan yang terjalin di tempat kerja, maka semakin tinggi pula *organizational commitment* yang dimiliki karyawan Generasi Z.
2. *Adversity quotient* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment* pada karyawan Generasi Z di Kabupaten Grobogan. Kemampuan karyawan dalam menghadapi tekanan, mengendalikan diri, bertanggung jawab terhadap pekerjaan, serta mampu bertahan dalam berbagai kesulitan kerja terbukti meningkatkan komitmen

terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki *adversity quotient* tinggi cenderung memandang tantangan sebagai kesempatan untuk berkembang sehingga lebih mampu mempertahankan loyalitas dan keterikatannya terhadap organisasi. Dengan demikian, semakin tinggi kemampuan karyawan dalam menghadapi berbagai hambatan pekerjaan, maka semakin tinggi pula *organizational commitment* yang dimiliki.

3. *Empowering leadership* mampu memoderasi pengaruh *workplace friendship* terhadap *organizational commitment* secara positif dan signifikan pada karyawan Generasi Z di Kabupaten Grobogan. Gaya kepemimpinan yang memberikan kepercayaan, dukungan, kesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, serta menghargai kontribusi karyawan mampu memperkuat manfaat hubungan persahabatan di tempat kerja. Kehadiran pemimpin yang memberdayakan membuat hubungan sosial antarkaryawan berkembang tidak hanya menjadi sumber kenyamanan, tetapi juga menjadi pendorong meningkatnya loyalitas, rasa memiliki, dan komitmen terhadap organisasi. Oleh karena itu, semakin tinggi penerapan *empowering leadership*, maka semakin kuat pengaruh *workplace friendship* terhadap *organizational commitment*.
4. *Empowering leadership* tidak terbukti memoderasi pengaruh *adversity quotient* terhadap *organizational commitment* pada karyawan Generasi Z di Kabupaten Grobogan. Kemampuan karyawan dalam menghadapi tekanan, bertanggung jawab, dan menyelesaikan kesulitan secara mandiri lebih mencerminkan kekuatan internal individu. Oleh karena itu, pemberian

kepercayaan, dukungan, dan kesempatan berpartisipasi dari pemimpin belum mampu memperkuat pengaruh *adversity quotient* terhadap *organizational commitment* secara signifikan. Hasil kuesioner terbuka juga menunjukkan bahwa karyawan memiliki berbagai alasan dalam mempertahankan pekerjaannya, seperti tanggung jawab, kebutuhan ekonomi dan tujuan pribadi, sehingga peran moderasi *empowering leadership* tidak terbukti secara signifikan.

5.2 Implikasi Manajerial

Penelitian ini memberikan implikasi manajerial bagi perusahaan dan bagi generasi z di Kabupaten Grobogan dalam upaya meningkatkan *organizational commitment* karyawan Generasi Z. Adapun implikasi manajerial yang dapat diterapkan adalah sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *empowering leadership* belum terbukti memperkuat pengaruh *adversity quotient* terhadap *organizational commitment* pada karyawan Generasi Z. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa meskipun karyawan telah merasakan adanya kepercayaan, dukungan, dan apresiasi dari pemimpin, hal tersebut belum mampu memperkuat hubungan antara kemampuan karyawan dalam menghadapi kesulitan dengan komitmennya terhadap organisasi. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk tidak hanya memberikan dukungan dan kepercayaan, tetapi juga menghadirkan pemimpin yang mampu mengarahkan kemampuan karyawan dalam menghadapi kesulitan melalui

coaching dan pendampingan, pemberian tantangan serta tanggung jawab yang sesuai, dan evaluasi terhadap cara karyawan menyelesaikan permasalahan kerja. Pemimpin juga perlu membantu karyawan memahami keterkaitan antara keberhasilan dalam menghadapi kesulitan dengan pencapaian tujuan organisasi, sehingga kemampuan untuk bertahan dan menyelesaikan masalah tidak hanya menjadi kemampuan individu, tetapi juga dapat diarahkan pada kontribusi yang lebih bermakna bagi organisasi.

2. Bagi Generasi Z

Generasi Z sebagai bagian dari tenaga kerja perlu memiliki sikap yang mendukung keberlangsungan dan keterlibatannya dalam organisasi. Dalam menjalankan pekerjaan, karyawan tidak hanya dituntut menyelesaikan tugas, tetapi juga mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja, menghadapi kesulitan, membangun hubungan yang baik, serta memanfaatkan kesempatan untuk berkembang. Oleh karena itu, karyawan Generasi Z disarankan untuk membangun hubungan positif dengan rekan kerja, saling menghargai dan membantu, mempertahankan sikap bertanggung jawab dan tidak mudah menyerah, serta memanfaatkan kepercayaan, dukungan, dan kesempatan dari pemimpin dengan menunjukkan inisiatif dan keterlibatan dalam pencapaian tujuan organisasi. Dengan menerapkan sikap tersebut secara konsisten, karyawan dapat membangun rasa memiliki, keterlibatan, dan kesediaan berkontribusi sehingga komitmen terhadap organisasi semakin kuat.

5.3 Implikasi Teori

Penelitian ini mengkaji peran moderasi *empowering leadership* dalam mempengaruhi *workplace friendship* dan *adversity quotient* terhadap *organizational commitment* pada karyawan generasi z di kabupaten grobogan.

Implikasi teori yang dihasilkan melalui penelitian ini, meliputi:

1. Penelitian ini mendukung teori perilaku organisasi (*Organizational Behavior Theory*) oleh Robbins & Judge (2019) yang membahas perilaku dalam organisasi melalui aspek individu, kelompok, dan organisasi. Dalam penelitian ini, *adversity quotient* berkaitan dengan kemampuan individu dalam menghadapi kesulitan dan tekanan, *workplace friendship* berkaitan dengan hubungan interpersonal dan sosial di lingkungan kerja, sedangkan *empowering leadership* berkaitan dengan perilaku kepemimpinan dalam memberikan kepercayaan, kesempatan berpartisipasi, dan dorongan kepada karyawan. Aspek individu, hubungan interpersonal, dan kepemimpinan tersebut berkaitan dengan sikap karyawan terhadap organisasi, salah satunya *organizational commitment*.
2. Temuan mengenai pengaruh positif *workplace friendship* terhadap *organizational commitment* sejalan dengan Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*) yang dikaji oleh Cropanzano et al. (2017). Teori ini menjelaskan bahwa hubungan sosial yang positif dapat mendorong munculnya timbal balik (*reciprocity*) dari individu. Dalam penelitian ini, hubungan persahabatan yang baik dengan rekan kerja memberikan dukungan, kenyamanan, dan rasa saling memiliki kepada karyawan

Generasi Z. Pengalaman positif tersebut mendorong karyawan memberikan respons positif melalui keterikatan dan komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi.

3. Temuan mengenai pengaruh positif *adversity quotient* terhadap *organizational commitment* dapat didukung oleh konsep *Psychological Capital* dari Luthans et al. (2007), khususnya aspek *resiliency*. *Resiliency* merupakan kemampuan individu untuk bangkit dan menghadapi berbagai kesulitan, tekanan, maupun kegagalan dalam pekerjaan. Dalam penelitian ini, kemampuan karyawan dalam menghadapi kesulitan membantu mereka tetap bertahan dan menjalankan tanggung jawabnya, sehingga dapat mendukung terbentuknya komitmen terhadap organisasi.
4. Penelitian ini memperkuat relevansi teori kepemimpinan (*Leadership Theory*) dalam menjelaskan peran pemimpin dalam memengaruhi sikap karyawan terhadap organisasi. Menurut Ghufroon (2020), kepemimpinan merupakan kemampuan untuk memengaruhi, mendorong, dan menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam penelitian ini, *empowering leadership* terbukti memoderasi hubungan antara *workplace friendship* dan *organizational commitment*. Artinya, pemberian kepercayaan, kesempatan berpartisipasi, otonomi, dan dukungan dari pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung, sehingga hubungan positif antar karyawan dapat semakin mendorong komitmen terhadap organisasi.

5.4 Keterbatasan Penelitian dan Agenda Mendatang

1. Dalam penelitian ini terdapat satu indikator pada variabel *empowering leadership* yang dihapus, yaitu indikator meningkatkan kebermaknaan kerja, karena memiliki nilai *outer loading* sebesar 0,690, sehingga belum memenuhi batas minimum 0,70 dalam uji validitas. Oleh karena itu, dilakukan evaluasi terhadap indikator tersebut. Sehingga agenda mendatang indikator tersebut dapat diganti dengan indikator lain yang sesuai dengan kriteria perusahaan.
2. Penelitian ini melibatkan responden dari berbagai bidang usaha sehingga karakteristik lingkungan kerja dan kondisi organisasi menjadi beragam. Penelitian selanjutnya disarankan dapat memfokuskan objek pada satu bidang usaha agar hubungan antarvariabel dapat dikaji lebih spesifik sesuai karakteristik bidang usaha tersebut.
3. Penelitian ini menggunakan *empowering leadership* sebagai variabel moderasi. Penelitian selanjutnya dapat mengembangkan model penelitian dengan menggunakan variabel mediasi, seperti *job satisfaction* atau *employee engagement*, untuk mengkaji mekanisme yang menghubungkan *workplace friendship* dan *adversity quotient* dengan *organizational commitment*.
4. Penelitian ini secara spesifik hanya berfokus pada karyawan Generasi Z. Penelitian mendatang disarankan untuk melakukan studi komparatif antar-generasi, misalnya membandingkan determinan komitmen organisasi antara Generasi Z dan Generasi Milenial untuk menguji konsistensi hasil.

5. Penelitian ini menggunakan kuesioner terbuka sebagai pelengkap data kuantitatif. Namun, sebagian responden memberikan jawaban yang singkat, atau memberikan jawaban yang bersifat umum sehingga informasi yang diperoleh masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan pertanyaan terbuka yang lebih spesifik, jelas, dan mudah dipahami agar diperoleh informasi yang lebih lengkap.