

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan bukti empiris mengenai pengaruh *High-Performance Work System* (HPWS) terhadap *Job Crafting* melalui *Autonomous Motivation* pada karyawan kontrak dan karyawan tetap di Indonesia, sebagaimana dirumuskan pada Bab I. Berdasarkan hasil analisis data yang diperoleh dari 384 responden dengan menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) melalui aplikasi SmartPLS 4.0 yang telah diuraikan secara rinci pada Bab IV, dapat ditarik simpulan sebagai berikut:

1. *High-Performance Work System* (HPWS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Autonomous Motivation* pada karyawan kontrak dan karyawan tetap di Indonesia, dengan koefisien jalur sebesar 0,516 (t -statistik = 16,270; p -value = 0,000). Simpulan ini menjawab rumusan masalah pertama dan menunjukkan bahwa H1 diterima, artinya penerapan *High-Performance Work System* (HPWS) yang efektif mampu memenuhi kebutuhan psikologis dasar karyawan berupa kompetensi, otonomi, dan keterhubungan, sehingga menumbuhkan dorongan kerja yang berasal dari dalam diri karyawan.
2. *Supervisor Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Autonomous Motivation* pada karyawan kontrak dan karyawan tetap di

Indonesia, dengan koefisien jalur sebesar 0,584 (t -statistik = 21,568; p -value = 0,000). Simpulan ini menjawab rumusan masalah kedua dan menunjukkan bahwa H2 diterima, artinya dukungan atasan langsung turut memenuhi kebutuhan psikologis dasar karyawan, khususnya *relatedness*, sehingga menumbuhkan dorongan kerja yang berasal dari dalam diri karyawan, sejalan dengan peran *High-Performance Work System* (HPWS) pada H1.

3. *Autonomous Motivation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Crafting* pada karyawan kontrak dan karyawan tetap di Indonesia, dengan koefisien jalur sebesar 0,585 (t -statistik = 11,192; p -value = 0,000). Simpulan ini menjawab rumusan masalah ketiga dan menunjukkan bahwa H3 diterima, artinya semakin tinggi motivasi otonom yang dimiliki karyawan, semakin besar pula kecenderungan mereka untuk secara proaktif membentuk ulang pekerjaannya agar lebih bermakna dan sesuai dengan kemampuan serta nilai-nilai pribadinya.
4. *High-Performance Work System* (HPWS) berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap *Job Crafting* pada karyawan kontrak dan karyawan tetap di Indonesia, dengan koefisien jalur sebesar 0,510 (t -statistik = 14,683; p -value = 0,000). Simpulan ini menjawab rumusan masalah keempat dan menunjukkan bahwa H4 diterima, artinya semakin baik penerapan sistem seleksi berbasis kompetensi, pelatihan yang intensif, dan penilaian kinerja yang transparan pada suatu organisasi, semakin tinggi pula kecenderungan karyawan untuk

melakukan penyesuaian tugas, relasi, dan cara pandang kognitif terhadap pekerjaannya.

5. *Supervisor Support* berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap *Job Crafting* pada karyawan kontrak dan karyawan tetap di Indonesia, dengan koefisien jalur sebesar 0,507 (t-statistik = 14,467; p-value = 0,000). Simpulan ini menjawab rumusan masalah kelima dan menunjukkan bahwa H5 diterima, artinya semakin besar kepedulian, penghargaan, dan pertimbangan atasan terhadap tujuan serta nilai karyawan, semakin tinggi pula kecenderungan karyawan melakukan penyesuaian tugas, relasi, dan cara pandang kognitif terhadap pekerjaannya.
6. *Autonomous Motivation* terbukti memediasi secara parsial pengaruh *High-Performance Work System* (HPWS) terhadap *Job Crafting* , dengan koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,302 (t-statistik = 9,357; p-value = 0,000) dan nilai *Variance Accounted For* (VAF) sebesar 37,2%. Simpulan ini menjawab rumusan masalah keenam dan menunjukkan bahwa H6 diterima, artinya HPWS memengaruhi *Job Crafting* karyawan tidak hanya secara langsung, tetapi juga melalui penguatan motivasi internal karyawan terlebih dahulu.
7. *Autonomous Motivation* terbukti memediasi secara parsial pengaruh *Supervisor Support* terhadap *Job Crafting* , dengan koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,342 (t-statistik = 9,569; p-value = 0,000), sehingga hipotesis ketujuh (H7) diterima.

Secara keseluruhan, ketujuh hipotesis penelitian (H1-H7) yang dirumuskan pada Bab II dinyatakan diterima seluruhnya. Model penelitian ini membuktikan bahwa *Job Crafting* karyawan tidak hanya didorong oleh sistem kerja formal organisasi (HPWS), tetapi juga oleh kualitas relasi interpersonal dengan atasan langsung (*Supervisor Support*), yang keduanya bekerja melalui penguatan *Autonomous Motivation* karyawan.

B. Implikasi

1. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini memberikan sejumlah kontribusi teoritis bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, khususnya dalam menjawab tiga kesenjangan penelitian (*research gap*) yang telah diidentifikasi pada Bab I.

- a. Penelitian ini berhasil mereplikasi dan memperluas model yang dirintis oleh (Li *et al.*, 2021) ke dalam konteks budaya kolektifis dan regulasi ketenagakerjaan Indonesia, sehingga memperkuat generalisasi teoritis *Self-Determination Theory* (SDT) dan kerangka *Ability-Motivation-Opportunity* (AMO) di luar konteks Tiongkok dan negara-negara Barat yang selama ini mendominasi literatur (kesenjangan konseptual).
- b. Penelitian ini memperjelas mekanisme psikologis yang menjembatani sistem kerja tingkat organisasi dengan perilaku proaktif tingkat individu, dengan membuktikan bahwa *Autonomous*

Motivation berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan *High-Performance Work System* (HPWS) dan *Job Crafting* , sehingga melengkapi penelitian-penelitian terdahulu yang hanya menguji pengaruh langsung *High-Performance Work System* (HPWS) terhadap hasil kerja karyawan tanpa menjelaskan jalur psikologis di baliknya (kesenjangan mekanisme).

- c. Penelitian ini memperluas kerangka anteseden *Job Crafting* dengan membuktikan bahwa faktor kontekstual pada level interpersonal (*Supervisor Support*) memiliki kekuatan pengaruh yang sebanding dengan faktor kontekstual level organisasi (HPWS), baik terhadap *Job Crafting* secara langsung maupun terhadap *Autonomous Motivation*, sehingga memperkaya pemahaman bahwa anteseden *Job Crafting* bersifat *multi-level* tidak hanya bersumber dari sistem formal organisasi, tetapi juga dari kualitas relasi atasan-bawahan sehari-hari (Kottke & Sharafinski, 1988).
- d. Bagi perusahaan, mengingat koefisien pengaruh *Supervisor Support* terhadap *Autonomous Motivation* ($H2 = 0,584$) bahkan sedikit melampaui kekuatan pengaruh HPWS ($H1 = 0,516$), organisasi disarankan tidak hanya berinvestasi pada sistem HPWS di level kebijakan, tetapi juga membekali atasan/manajer lini dengan pelatihan kepemimpinan suportif mengingat temuan LifeLabs Learning (2026) menunjukkan lebih dari separuh organisasi global menilai kemampuan coaching dan pemberian umpan balik

manajernya masih rendah agar dukungan atasan dapat menjadi pengungkit ganda bagi motivasi otonom sekaligus *Job Crafting* karyawan.

Selain itu, penelitian ini turut memberikan sumbangan metodologis dengan menerapkan pendekatan SEM-PLS pada model yang menggabungkan pengujian pengaruh langsung dan mediasi secara simultan, sehingga dapat dijadikan rujukan metodologis bagi penelitian sejenis pada konteks keperilakuan organisasi di Indonesia.

2. Implikasi Praktis

Selain kontribusi teoritis, hasil penelitian ini juga memberikan implikasi praktis yang dapat dimanfaatkan oleh berbagai pihak, sebagaimana telah disampaikan pada kegunaan penelitian di Bab I.

- a. Bagi perusahaan atau organisasi, mengingat jalur *High-Performance Work System* (HPWS) terhadap *Autonomous Motivation* (H1) terbukti berpengaruh kuat dan signifikan dalam model penelitian ini, manajemen dan departemen sumber daya manusia disarankan untuk memprioritaskan penguatan praktik seleksi berbasis kompetensi, penyediaan pelatihan yang berkelanjutan, serta penerapan sistem penilaian kinerja yang transparan dan berorientasi pengembangan, karena ketiga praktik tersebut terbukti paling efektif dalam membangkitkan motivasi

internal yang selanjutnya mendorong perilaku *Job Crafting* karyawan.

- b. Bagi karyawan, baik yang berstatus tetap maupun kontrak, hasil penelitian ini memberikan pemahaman bahwa perilaku *Job Crafting* dapat ditumbuhkan melalui penguatan motivasi internal yang bersumber dari kesadaran diri akan makna dan pentingnya pekerjaan, sehingga karyawan dapat lebih proaktif memanfaatkan dukungan organisasi yang tersedia untuk mengembangkan dan menyesuaikan pekerjaannya, khususnya di tengah kondisi ketidakpastian kerja yang mereka hadapi.
- c. Bagi Universitas dan kalangan akademisi, hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan referensi ilmiah tambahan dalam pengembangan mata kuliah manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, serta menjadi acuan awal bagi mahasiswa maupun peneliti lain dalam mengembangkan penelitian lanjutan yang relevan dengan dinamika ketenagakerjaan di Indonesia.

D. Saran

Berdasarkan simpulan dan implikasi yang telah diuraikan, serta dengan mempertimbangkan keterbatasan yang terdapat dalam penelitian ini, maka disampaikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Saran bagi Perusahaan atau Organisasi

Perusahaan disarankan memperkuat praktik *High-Performance Work System* (HPWS) yaitu seleksi berbasis kompetensi, pelatihan berkelanjutan, dan evaluasi kinerja yang transparan serta membangun iklim kerja yang mendukung inisiatif, dengan tetap memperhatikan perbedaan kebutuhan antara karyawan tetap dan karyawan kontrak, serta memperkuat kapasitas atasan/manajer lini dalam memberikan dukungan emosional, instrumental, dan informasional kepada bawahannya House, (1981), mengingat *Supervisor Support* terbukti berpengaruh signifikan terhadap *Job Crafting* dan *Autonomous Motivation* karyawan.

2. Saran bagi peneliti selanjutnya

Penelitian selanjutnya disarankan melakukan *Multi-Group Analysis* antara karyawan tetap dan karyawan kontrak, menggunakan desain longitudinal, menambahkan variabel lain seperti gaya kepemimpinan atau budaya organisasi, memperluas cakupan sampel, serta mempertimbangkan pendekatan *mixed methods*, serta mendalami peran *Supervisor Support* lebih lanjut, misalnya dengan menguji perannya sebagai variabel moderasi pada hubungan HPWS dan *Job Crafting*, sebagaimana ditemukan Sheehan et al. (2024), atau membandingkan kekuatan pengaruhnya pada berbagai level manajerial.

3. Keterbatasan penelitian

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan, berupa desain cross-sectional, potensi common method bias dari data *self-report*, teknik *non-probability sampling*, serta belum dilakukannya *Multi-Group Analysis* antara karyawan kontrak dan karyawan tetap.

Meskipun terdapat sejumlah keterbatasan tersebut, penelitian ini diharapkan tetap dapat memberikan kontribusi yang berarti, baik secara teoritis maupun praktis, bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, khususnya dalam memahami peran *High-Performance Work System (HPWS)*, *Supervisor Support*, dan *Autonomous Motivation* terhadap *Job Crafting* karyawan di Indonesia.