

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dan pembahasan yang telah dilakukan terhadap 150 responden karyawan Generasi Z pengguna sistem kerja digital, dapat diambil simpulan sebagai berikut:

1. *Workplace Spirituality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Workforce Agility* (H1 diterima). Semakin tinggi tingkat spiritualitas karyawan di tempat kerja, yang mencakup kebermaknaan kerja, rasa kebersamaan, dan keselarasan nilai, maka semakin tinggi pula kemampuan agilitas tenaga kerja yang meliputi proaktivitas, adaptivitas, dan ketahanan.
2. *Workplace Spirituality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Involvement* (H2 diterima). Kondisi spiritualitas di tempat kerja yang kondusif secara langsung mendorong peningkatan identifikasi psikologis, partisipasi aktif, dan kepedulian karyawan terhadap hasil kerja sebagai wujud nyata dari keterlibatan kerja yang mendalam.
3. *Job Involvement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Workforce Agility* (H3 diterima) dalam model regresi berganda yang mengontrol pengaruh *Workplace Spirituality*. Karyawan yang memiliki keterlibatan psikologis yang tinggi terhadap pekerjaan terbukti memiliki kemampuan yang lebih baik dalam merespons perubahan secara proaktif, adaptif, dan tangguh.

4. *Job Involvement* terbukti memediasi secara parsial dan signifikan hubungan antara *Workplace Spirituality* dan *Workforce Agility* (H4 diterima), dengan *indirect effect* dan *Bootstrap* 95% CI yang seluruhnya bernilai positif dan tidak melewati nol. Mediasi yang bersifat parsial mengindikasikan bahwa *Workplace Spirituality* mempengaruhi *Workforce Agility* melalui dua jalur yaitu secara langsung dan melalui peningkatan *Job Involvement* sebagai mediator kritis secara bersamaan.
5. *Workforce Agility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Workforce Performance* (H5 diterima). *Workforce Agility* merupakan prediktor terkuat kinerja karyawan dalam model ini, hasil uji mengkonfirmasi posisinya sebagai variabel yang paling proximal dan paling berpengaruh terhadap *Workforce Performance*.

B. Implikasi dan Saran

1. Implikasi dan Saran bagi Organisasi/Manajemen

Temuan penelitian ini memiliki implikasi yang sangat strategis bagi pengelolaan sumber daya manusia. Pertama, organisasi perlu secara serius dan terstruktur membangun lingkungan kerja yang mengintegrasikan nilai-nilai spiritualitas universal seperti kebermanaknaan, rasa kebersamaan, dan keselarasan nilai ke dalam budaya dan praktik manajemen sumber daya manusia. Langkah konkret yang dapat diambil meliputi:

- a) Mendesain pekerjaan yang memberikan otonomi bermakna dan dampak yang terlihat nyata bagi karyawan, sehingga mereka merasakan kontribusi nyata dari pekerjaan yang dilakukan
- b) Membangun program pengembangan komunitas kerja (*community building*) yang memperkuat rasa kebersamaan dan kepercayaan antar karyawan lintas divisi
- c) Memastikan bahwa visi, misi, dan nilai-nilai inti organisasi dikomunikasikan, dihayati, dan diintegrasikan ke dalam praktik kerja sehari-hari secara autentik.

Kedua, organisasi perlu mengembangkan program-program yang secara eksplisit meningkatkan keterlibatan psikologis karyawan terhadap pekerjaan (*job involvement*), karena temuan penelitian ini mengkonfirmasi bahwa keterlibatan kerja merupakan mediator kritis dalam jalur WPS → JI → WA → WP. Program yang dapat diimplementasikan antara lain:

- (a) Desain pekerjaan yang menantang dan bermakna (*job enrichment*) yang mendorong karyawan untuk mengeksplorasi kemampuan terbaik mereka;
- (b) Sistem partisipasi dalam pengambilan keputusan yang memberi karyawan rasa memiliki terhadap proses dan hasil kerja; dan
- (c) Pemberian umpan balik (*feedback*) yang konstruktif dan berkelanjutan yang membantu karyawan melihat hubungan antara kontribusi mereka dengan tujuan strategis organisasi.

Ketiga, mengingat *Workforce Agility* terbukti sebagai prediktor terkuat kinerja karyawan ($R^2 = 0,554$), organisasi perlu mengintegrasikan pengembangan agilitas ke dalam program pelatihan dan pengembangan (*training and development*) secara sistematis. Program pengembangan agilitas dapat mencakup:

- (a) Pelatihan lintas fungsi (*cross-functional training*) yang mengembangkan fleksibilitas peran dan kemampuan multitasking karyawan;
- (b) Program *mentoring* dan *coaching* yang membangun ketahanan (*resilience*) karyawan dalam menghadapi kegagalan dan tekanan; dan
- (c) Budaya organisasi yang mendorong eksperimentasi, toleran terhadap kesalahan yang membangun, dan merayakan inisiatif dan inovasi.

Investasi dalam pengembangan agilitas tenaga kerja terbukti memberikan *return* yang signifikan dalam bentuk peningkatan kinerja multidimensi yang mencakup kinerja tugas, kinerja kontekstual, kinerja adaptif, dan pengurangan perilaku kontraproduktif.

2. Implikasi dan Saran bagi Karyawan

Dari perspektif karyawan sebagai individu, temuan penelitian ini memberikan wawasan yang berharga mengenai pentingnya membangun koneksi yang mendalam dengan pekerjaan. Karyawan disarankan untuk secara aktif mengeksplorasi dan memperjelas makna serta tujuan dari pekerjaan yang mereka lakukan, karena rasa kebermaknaan merupakan fondasi bagi keterlibatan psikologis yang tinggi dan, pada akhirnya, bagi

agilitas dan kinerja yang unggul. Karyawan dapat melakukan hal ini dengan cara:

- (a) Secara aktif mengidentifikasi dampak positif dari pekerjaan mereka terhadap pelanggan, rekan kerja, atau masyarakat yang lebih luas;
- (b) Mengklarifikasi bagaimana nilai-nilai pribadi mereka tercermin dan terekspresikan dalam aktivitas kerja sehari-hari; dan
- (c) Membangun hubungan yang bermakna dan saling mendukung dengan rekan kerja sebagai fondasi dari rasa komunitas di tempat kerja.

Berkaitan dengan pengembangan keterlibatan kerja, karyawan disarankan untuk mengambil sikap yang lebih proaktif dalam mengidentifikasi dan mengambil tanggung jawab tambahan yang selaras dengan kekuatan dan minat mereka. Partisipasi aktif dalam proses kerja bukan sekadar pemenuhan kewajiban minimum merupakan investasi dalam pengembangan kompetensi dan identitas profesional yang akan memperkuat keterlibatan psikologis secara berkelanjutan. Karyawan yang dengan sengaja melibatkan diri secara penuh dalam pekerjaan mereka tidak hanya meningkatkan kontribusi individual, tetapi juga memperkuat jaringan keterhubungan sosial dalam organisasi yang pada akhirnya mendukung pengembangan agilitas kolektif tim.

Untuk meningkatkan agilitas pribadi, karyawan disarankan untuk secara aktif mengembangkan pola pikir *growth mindset* yang memandang perubahan dan tantangan sebagai peluang pembelajaran, bukan sebagai ancaman. Praktik konkret yang dapat dilakukan antara lain:

- (a) Secara rutin memperbarui pengetahuan dan keterampilan melalui pembelajaran mandiri, mengikuti pelatihan, atau berbagi pengetahuan dengan rekan kerja;
- (b) Membangun ketahanan mental melalui pengembangan strategi *coping* yang sehat dalam menghadapi tekanan dan ketidakpastian; dan
- (c) Mengembangkan jaringan relasi kerja yang luas (*networking*) yang memungkinkan akses terhadap informasi, perspektif, dan dukungan yang diperlukan dalam menghadapi perubahan.

Agilitas yang dikembangkan secara konsisten akan secara langsung meningkatkan kapabilitas karyawan dalam memberikan kinerja yang unggul dalam kondisi apapun.

3. Implikasi dan Saran bagi Penelitian Selanjutnya

Penelitian selanjutnya disarankan untuk mempertimbangkan beberapa arah pengembangan yang dapat memperluas dan memperdalam pemahaman tentang model yang telah diuji dalam penelitian ini. Pertama, penelitian masa depan dapat mengeksplorasi variabel-variabel moderator yang mungkin memperkuat atau memperlemah hubungan-hubungan dalam model ini, seperti kepemimpinan transformasional, dukungan organisasional yang dirasakan (*perceived organizational support*), atau karakteristik generasi karyawan. Penelitian terdahulu mengindikasikan bahwa faktor-faktor kontekstual ini dapat mempengaruhi derajat dan arah hubungan antara spiritualitas kerja, keterlibatan, agilitas, dan kinerja.

Kedua, penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan desain longitudinal (*longitudinal design*) alih-alih desain *cross-sectional* yang digunakan dalam penelitian ini, untuk menangkap dinamika perubahan variabel-variabel yang diteliti dari waktu ke waktu. Desain longitudinal akan memungkinkan peneliti untuk menarik kesimpulan kausal yang lebih kuat dan mengidentifikasi pola perkembangan *Workplace Spirituality*, *Job Involvement*, *Workforce Agility*, dan *Workforce Performance* yang terjadi dalam jangka waktu yang lebih panjang. Petermann & Zacher (2021) serta beberapa peneliti lain telah merekomendasikan penggunaan metode longitudinal dalam penelitian agilitas tenaga kerja untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif tentang anteseden dan konsekuensi agilitas.

Ketiga, penelitian selanjutnya dapat memperluas model dengan menginkorporasikan variabel-variabel mediator atau moderator lain yang belum diuji, seperti pemberdayaan psikologis (*psychological empowerment*), keterlibatan kerja (*work engagement*), atau identitas spiritual organisasional, untuk menjelaskan lebih lanjut mekanisme transmisi pengaruh yang belum sepenuhnya dijelaskan oleh mediasi parsial dalam penelitian ini. Selain itu, replikasi penelitian pada sektor-sektor industri yang berbeda seperti teknologi informasi, layanan kesehatan, atau manufaktur akan memperkaya pemahaman tentang batas-batas generalisabilitas model yang telah dikonfirmasi dalam penelitian ini.