

## BAB V. SIMPULAN DAN IMPLIKASI

### A. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan mengenai pengaruh *High-Performance Work Systems* terhadap *Job Satisfaction* dengan *Psychological Capital* sebagai variabel mediasi pada karyawan di Kanwil Direktorat Jenderal Perbendaharaan Jawa Tengah, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. *High-Performance Work Systems* (HPWS) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Psychological Capital*. Penerapan sistem kerja berperforma tinggi seperti pelatihan, penghargaan, dan mobilitas, dan lain lain yang diterapkan di Kanwil Direktorat Jenderal Perbendaharaan Jawa Tengah terbukti mampu menciptakan kondisi psikologis yang positif pada karyawan, seperti efikasi diri, optimisme, harapan, dan resiliensi.
2. *High-Performance Work Systems* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*. Ini menunjukkan bahwa praktik kerja yang berkinerja tinggi yang diterapkan di Kanwil Direktorat Jenderal Perbendaharaan Jawa Tengah, tidak hanya membentuk modal psikologis karyawan, tetapi juga langsung berdampak pada kepuasan kerja mereka
3. *Psychological Capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*. *Psychological Capital* yang dimiliki karyawan Kanwil Direktorat Jenderal Perbendaharaan Jawa Tengah terbukti mampu

mendorong kepuasan kerja, karena mereka merasa mampu menghadapi tantangan, termotivasi untuk berkembang, dan lebih tangguh dalam menyelesaikan tugas.

4. *Psychological Capital* terbukti memediasi secara parsial hubungan antara *High-Performance Work Systems* dan *Job Satisfaction*. Artinya, sebagian dari pengaruh HPWS terhadap kepuasan kerja disalurkan melalui peningkatan *Psychological Capital*, namun pengaruh langsungnya juga tetap signifikan.

Temuan ini sejalan dengan *Social Exchange Theory* dari Blau (1964), yang menekankan adanya hubungan timbal balik antara organisasi dan karyawan. Ketika organisasi menerapkan praktik kerja yang mendukung dan menghargai karyawan, maka karyawan akan merespons dengan membentuk kondisi psikologis yang positif dan meningkatkan kepuasan terhadap pekerjaan mereka. Hasil ini juga mendukung penelitian terdahulu oleh Luthans (2007a) dan Cizrelioğullari & Babayiğit (2022) yang menunjukkan bahwa HPWS dapat memperkuat kepuasan kerja melalui peningkatan *Psychological Capital*.

## **B. Implikasi Manajerial**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *High-Performance Work Systems* (HPWS) yang meliputi pelatihan, penghargaan, dan mobilitas, dan lain-lain, memiliki dampak signifikan terhadap pembentukan *Psychological Capital* (PsyCap) dan *Job Satisfaction*. Temuan ini memberikan dasar kuat bagi organisasi, khususnya Kanwil Direktorat Jenderal Perbendaharaan

Jawa Tengah, untuk memperkuat sistem manajemen SDM berbasis praktik kerja unggul guna membentuk iklim kerja yang produktif, suportif, dan memberdayakan. Manajemen perlu menyadari bahwa peningkatan kepuasan kerja tidak hanya bisa dicapai melalui sistem teknis, tetapi juga melalui pembangunan modal psikologis pegawai. Ketika organisasi menunjukkan komitmennya terhadap pengembangan dan kesejahteraan SDM, maka pegawai akan meresponsnya dengan loyalitas, semangat, dan kepuasan kerja yang tinggi sebagaimana dijelaskan dalam *Social Exchange Theory* (Blau, 1964).

Berikut adalah tabel implementasi program untuk mendukung kepuasan kerja karyawan dan pengembangan keterlibatan mereka:

Tabel 22 Implementasi Program Kerja Dalam Mendukung Kepuasan Kerja Karyawan

<b>Program</b>	<b>Tujuan</b>	<b>Detail Implementasi</b>	<b>Indikator Keberhasilan</b>
Pelatihan “Mindset Positif & Ketangguhan Psikologis”	Meningkatkan efikasi diri, optimisme, harapan, dan resiliensi.	1. Pelatihan berbasis modul <i>Psychological Capital</i> (Luthans) 2. Kolaborasi dengan psikolog dan coach 3. Studi kasus pekerjaan nyata	1. Peningkatan skor PsyCap (pre-post test) 2. Tingkat kepuasan peserta pelatihan
Program “EmpowerMe” Pemberdayaan Tim	Memberikan otonomi dan rasa berdaya kepada pegawai	1. Karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan proyek 2. Sistem delegasi dengan tanggung	1. Skor persepsi terhadap empowerment 2. Jumlah inisiatif mandiri yang diterapkan

		jawab nyata 3. <i>Workshop</i> problem solving tim	
Program “Sahabat Sejiwa” – Mentoring Internal	Membangun resiliensi dan harapan melalui dukungan rekan senior	1. Pendampingan oleh mentor untuk karyawan baru atau adaptasi 2. Pertemuan rutin mentoring dan refleksi 3. Monitoring psikologis	1. Feedback mentor & mentee 2. Skor adaptasi dan kenyamanan kerja

Program-program yang diusulkan dalam penelitian ini bersifat fleksibel dan dapat disesuaikan dengan kebutuhan serta karakteristik organisasi, khususnya pada konteks kerja di lingkungan Kanwil Direktorat Jenderal Perbendaharaan Jawa Tengah. Penyesuaian tersebut penting agar program dapat diimplementasikan secara optimal, sesuai dengan budaya kerja, sumber daya yang tersedia, serta tantangan spesifik yang dihadapi oleh masing-masing unit kerja. Selain bertujuan untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai, program ini juga mendorong terbentuknya modal psikologis yang kuat, sehingga dapat menciptakan organisasi yang adaptif, suportif, dan berkelanjutan.

Dari sisi teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi dalam memperkuat *Social Exchange Theory* dalam konteks organisasi sektor publik di Indonesia. Temuan ini mendukung asumsi bahwa ketika organisasi memberikan sistem kerja yang berkinerja tinggi dan memperhatikan kesejahteraan psikologis pegawainya, maka pegawai akan memberikan

tanggapan positif berupa peningkatan loyalitas, motivasi, dan kepuasan kerja. Penelitian ini juga membuka peluang untuk kajian lanjutan dengan menambahkan variabel lain seperti *organizational commitment*, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, maupun keseimbangan kehidupan kerja. Dengan demikian, implikasi dari penelitian ini tidak hanya memberikan arahan praktis bagi manajemen, tetapi juga memperkaya literatur akademik sebagai dasar pengembangan teori dan praktik manajemen sumber daya manusia di sektor pemerintahan.

### C. Batasan dan Rekomendasi Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa batasan yang perlu diperhatikan. Pertama, penelitian hanya dilakukan di lingkungan Kanwil Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPb) Jawa Tengah, sehingga hasil yang diperoleh belum tentu dapat digeneralisasikan ke instansi pemerintah lainnya maupun sektor swasta yang memiliki karakteristik organisasi dan sumber daya manusia yang berbeda. Kedua, penelitian ini hanya menggunakan tiga variabel, yaitu *High-Performance Work Systems*, *Psychological Capital*, dan *Job Satisfaction*, dengan satu variabel mediasi. Oleh karena itu, cakupan faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dalam penelitian ini masih terbatas dan belum mempertimbangkan variabel lain yang mungkin relevan. Ketiga, jumlah responden yang diperoleh tidak sepenuhnya memenuhi target yang direncanakan di awal penelitian. Hal ini mungkin memengaruhi tingkat representativitas data dan kekuatan generalisasi dari hasil analisis yang diperoleh. Berdasarkan keterbatasan

tersebut, beberapa rekomendasi yang dapat diberikan untuk penelitian selanjutnya antara lain:

1. Perluasan lokasi penelitian ke instansi pemerintah lainnya atau sektor industri yang berbeda agar hasil penelitian lebih variatif dan memiliki daya generalisasi yang lebih luas.
2. Penambahan variabel independen, mediasi, atau moderasi seperti *Organizational Commitment*, *Leadership Style*, *Work-Life Balance*, maupun *Organizational Culture* agar dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif terhadap faktor-faktor yang memengaruhi *Job Satisfaction*.
3. Pemenuhan jumlah responden sesuai perencanaan awal sangat disarankan agar hasil analisis statistik memiliki kekuatan yang lebih baik dan dapat mendukung validitas eksternal dari temuan penelitian.

Dengan mempertimbangkan aspek-aspek tersebut, penelitian di masa mendatang diharapkan dapat menghasilkan pemahaman yang lebih menyeluruh mengenai bagaimana praktik kerja unggul berkontribusi terhadap kondisi psikologis dan kepuasan kerja karyawan dalam berbagai konteks organisasi.