

## BAB V

### PENUTUP

Bagian ini akan membahas mengenai kesimpulan dari hasil analisis data yang telah dilakukan di bab sebelumnya, implikasi manajerial dari penelitian yang dilakukan, dan kendala atau keterbatasan penelitian yang dapat dijadikan sebagai saran untuk penelitian yang akan datang.

#### **5.1. Kesimpulan**

Hasil dari penelitian yang telah dilakukan menghasilkan beberapa kesimpulan yaitu:

1. **Karakteristik Responden**

Penelitian dilakukan pada tiga lokasi yang berbeda yaitu MF, FT, dan GB. Jumlah responden dalam penelitian ini adalah sebesar 54 orang dengan total wanita sebanyak 31 orang. Sebagian besar responden dalam penelitian ini didominasi oleh pekerja dengan tingkat pendidikan S1 sebanyak 46 orang. Mayoritas pekerja merupakan staff yang memiliki masa kerja selama 1-5 tahun.

2. **Pengaruh *Well-Being Oriented Management* terhadap *Innovative Work Behavior***

Berdasarkan pada hasil penelitian di atas, *well-being oriented management* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *well-being oriented management* berjalan

searah dengan *innovative work behavior*. Ketika *well-being oriented management* meningkat, maka *innovative work behavior* pada instansi MF, FT, dan GB ikut meningkat.

3. Pengaruh *Well-Being Oriented Management* terhadap *Harmonious Work Passion*

Berdasarkan pada hasil penelitian di atas, *well-being oriented management* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *harmonious work passion*. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *well-being oriented management* berjalan searah dengan *harmonious work passion*. Ketika *well-being oriented management* meningkat, maka *harmonious work passion* pada instansi MF, FT, dan GB ikut meningkat.

4. Pengaruh *Harmonious Work Passion* terhadap *Innovative Work Behavior*

Berdasarkan pada hasil penelitian di atas, *harmonious work passion* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *harmonious work passion* berjalan searah dengan *innovative work behavior*. Ketika *harmonious work passion* meningkat, maka *innovative work behavior* pada instansi MF, FT, dan GB ikut meningkat.

5. Pengaruh *Well-Being Oriented Management* terhadap *Innovative Work Behavior* dengan *Harmonious Work Passion* sebagai variabel mediasi

Berdasarkan pada hasil penelitian di atas, *harmonious work passion* berperan sebagai variabel mediasi secara parsial antara variabel *well-being oriented management* terhadap *innovative work behavior* pada instansi MF, FT, dan GB.

## 5.2. Implikasi Manajerial

Berdasarkan pada hasil penelitian yang telah dilakukan, implikasi manajerial yang dapat diberikan kepada perusahaan terkait adalah sebagai berikut :

1. Berdasarkan statistik deskriptif variabel *Well-Being Oriented Management* pada instansi MF, FT, dan GB, pernyataan WOM14 yang berbunyi “(Connecting) Bagian dari pekerjaan saya adalah mengumpulkan, mengelolah, dan melaporkan informasi tentang apa yang terjadi di luar perusahaan” memiliki nilai mean terendah sebesar 3,11. Oleh karena itu, sebagai upaya untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan (WOM), perusahaan dapat memberikan bonus atau mengapresiasi karyawannya baik dalam bentuk penambahan insentif atau penghargaan lainnya agar karyawan menjadi semakin termotivasi untuk mencari informasi dari luar dan membagikannya kepada rekan kerja dalam perusahaan.
2. Berdasarkan statistik deskriptif variabel *Harmonious Work Passion* pada instansi MF, FT, dan GB, pernyataan HWP6 yang berbunyi “(HWP) Pekerjaan ini adalah passion saya, namun masih bisa saya kontrol” memiliki nilai mean sebesar 3,93. Oleh karena itu, sebagai upaya untuk meningkatkan *harmonious work passion* pada karyawan, perusahaan dapat menerapkan

konsep *Work Life Balance* atau keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan (Contoh: Tidak membahas tuntutan pekerjaan pada media komunikasi kantor diluar jam kerja, tidak memberikan *deadline* pekerjaan yang terlalu mendadak, adanya agenda liburan diluar jam kerja).

3. Berdasarkan statistik deskriptif variabel *Innovative Work Behavior* pada instansi MF, FT, dan GB, pernyataan IWB2 yang berbunyi “(IWB) Orang-orang di perusahaan saya menganggap saya sebagai pendukung perubahan” memiliki nilai mean sebesar 3,41. Oleh karena itu, sebagai upaya untuk meningkatkan *innovative work behavior* pada karyawan, perusahaan dapat membuat forum diskusi sebagai media bagi karyawan untuk membagikan inovasi yang mereka miliki dan memberikan hadiah atau bonus kepada karyawan yang memiliki kontribusi terbesar dalam konteks inovasi.
4. Hasil uji regresi linear berganda variabel *well-being oriented*, *harmonious work passion*, dan *innovative work behavior* menunjukkan nilai yang positif dan signifikan. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa kumpulan dari praktik HRM yang mendorong kesejahteraan karyawan (WOM) dapat *harmonious work passion* atau semangat kerja yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja seperti munculnya *innovative work behavior* karyawan di MF, FT, dan GB. Tentunya hal tersebut akan meningkatkan kinerja perusahaan sehingga mampu untuk bersaing serta unggul dalam menciptakan lingkungan kerja yang berkelanjutan. Maka dari itu, perusahaan dapat memperkuat penerapan berbagai praktik HRM dalam

dimensi WOM, misalnya seperti memperkuat kepedulian terhadap pegawai melalui umpan balik, penerapan konsep *work life balance*, pendampingan, toleransi, gaji, memberikan hak untuk bersuara, membentuk lingkungan kerja yang positif dengan penyediaan fasilitas dan pemberian *reward* kepada karyawan, dan hal - hal lainnya yang mendorong terciptanya kesejahteraan karyawan.

### **5.3. Keterbatasan Penelitian**

Berikut merupakan beberapa keterbatasan dalam penelitian yang dapat dijadikan sebagai acuan untuk perkembangan penelitian di masa yang akan datang :

1. Mayoritas responden dalam penelitian ini adalah perempuan dengan jumlah persentase sebesar 61,11% sehingga data yang diperoleh belum tentu dapat digeneralisasi secara akurat kepada karyawan laki – laki.
2. Sampel dalam penelitian hanya berjumlah 54 orang sehingga hasil dalam penelitian ini dapat mengurangi kemampuan generalisasi dari hasil penelitian yang dilakukan.

#### **5.4. Saran Penelitian Selanjutnya**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, akan dipaparkan beberapa saran dari penulis yang dapat menjadi bahan pertimbangan untuk penelitian di masa mendatang agar menjadi lebih baik :

1. Sebaiknya responden dalam penelitian berimbang jumlahnya antara laki – laki dan perempuan sehingga data yang diperoleh dapat digeneralisasi secara akurat.
2. Sebaiknya jumlah sampel dalam penelitian diperbanyak agar data yang diperoleh dapat digeneralisir secara akurat pada setiap perusahaan yang diteliti.

## DAFTAR PUSTAKA

- AlEsa, H. S., & Durugbo, C. M. (2021). Systematic review of innovative work behavior concepts and contributions. In *Management Review Quarterly* (Issue 0123456789). Springer International Publishing.  
<https://doi.org/10.1007/s11301-021-00224-x>
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333.  
<https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Aziz, N. N. A., & Samad, S. (2016). Innovation and Competitive Advantage: Moderating Effects of Firm Age in Foods Manufacturing SMEs in Malaysia. *Procedia Economics and Finance*, 35(October 2015), 256–266.  
[https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)00032-0](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)00032-0)
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.  
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Baron, M. R., & Kenny, D. A. (1968). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182324.
- Battistelli, A., Montani, F., Odoardi, C., Vandenberghe, C., & Picci, P. (2014). Employees' concerns about change and commitment to change among Italian organizations: the moderating role of innovative work behavior. *International Journal of Human Resource Management*, 25(7), 951–978.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2013.809012>
- Baumann, N., & Kuhl, J. (2005). Positive affect and flexibility: Overcoming the precedence of global over local processing of visual information. *Motivation*

- and Emotion*, 29(2), 123–134. <https://doi.org/10.1007/s11031-005-7957-1>
- Berber, N., & Lekovic, B. (2018). The impact of HR development on innovative performances in central and eastern European countries. *Employee Relations*, 40(5), 762–786. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2017-0188>
- Bos-Nehles, A., Renkema, M., & Janssen, M. (2017). HRM and innovative work behaviour: a systematic literature review. *Personnel Review*, 46(7), 1228–1253. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2016-0257>
- Brem, A., Nylund, P. A., & Schuster, G. (2016). Innovation and de facto standardization: The influence of dominant design on innovative performance, radical innovation, and process innovation. *Technovation*, 50–51(September 2017), 79–88. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2015.11.002>
- De Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41–64. <https://doi.org/10.1108/14601060710720546>
- de Jong, J. P. J., & Kemp, R. (2003). Determinants of Co-Workers' Innovative Behaviour: An Investigation into Knowledge Intensive Services. *International Journal of Innovation Management*, 07(02), 189–212. <https://doi.org/10.1142/s1363919603000787>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Gagne, M., & Deci, E. L. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Abstract and Applied Analysis*, 2005(January), 331–362. <https://doi.org/10.1155/2015/635035>
- Gagné, M., Strauss, K., & Parker, S. K. (2014). Effective and Sustained Proactivity in the Workplace. *The Oxford Handbook of Work Engagement*,



*Motivation, and Self-Determination Theory, March.*

<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199794911.013.007>

Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25*. Universitas Diponegoro.

Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>

Hackman, J. R. (1980). Work redesign and motivation. *Professional Psychology: Research and Practice*, 11(3), 445–455. <https://doi.org/10.1037/0735-7028.11.3.445>

Häusser, J. A., Mojzisch, A., Niesel, M., & Schulz-Hardt, S. (2010). Ten years on: A review of recent research on the Job Demand-Control (-Support) model and psychological well-being. In *Work and Stress* (Vol. 24, Issue 1). <https://doi.org/10.1080/02678371003683747>

Ilies, R., Wagner, D., Wilson, K., Ceja, L., Johnson, M., DeRue, S., & Ilgen, D. (2017). Flow at Work and Basic Psychological Needs: Effects on Well-Being. *Applied Psychology*, 66(1), 3–24. <https://doi.org/10.1111/apps.12075>

Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302. <https://doi.org/10.1348/096317900167038>

Liu, D., Chen, X. P., & Yao, X. (2011). From Autonomy to Creativity: A Multilevel Investigation of the Mediating Role of Harmonious Passion. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 294–309. <https://doi.org/10.1037/a0021294>

Mageau, G. A., & Vallerand, R. J. (2007). The moderating effect of passion on the relation between activity engagement and positive affect. *Motivation and Emotion*, 31(4), 312–321. <https://doi.org/10.1007/s11031-007-9071-z>

- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology, 91*(3), 636–652. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.636>
- Salas-Vallina, A., Alegre, J., & Ferrer-Franco, A. (2021). Well-being-oriented management (WOM), organizational learning and ambidexterity in public healthcare: a two wave-study. *International Public Management Journal, 0*(0), 1–26. <https://doi.org/10.1080/10967494.2021.1942341>
- Salas-Vallina, A., Pozo, M., & Fernandez-Guerrero, R. (2020). New times for HRM? Well-being oriented management (WOM), harmonious work passion and innovative work behavior. *Employee Relations, 42*(3), 561–581. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2019-0185>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2019). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach, Enhanced eText* (Eight). Wiley Digital Textbook.
- Sugiyono. (2019). *Buku Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif R&D 2019* (2nd ed.). Alfabeta.
- Vallerand, R. J., Mageau, G. A., Ratelle, C., Léonard, M., Blanchard, C., Koestner, R., Gagné, M., & Marsolais, J. (2003). Les Passions de l'Âme: On Obsessive and Harmonious Passion. *Journal of Personality and Social Psychology, 85*(4), 756–767. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.85.4.756>
- Van De Voorde, K., Veld, M., & Van Veldhoven, M. (2016). Connecting empowerment-focused HRM and labour productivity to work engagement: The mediating role of job demands and resources. *Human Resource Management Journal, 26*(2), 192–210. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12099>
- Wojtczuk-Turek, A., & Turek, D. (2016). The significance of perceived social-organization climate for creating employees' innovativeness: The mediating role of person-organization fit. *Management Research Review, 39*(2), 167–195. <https://doi.org/10.1108/MRR-11-2015-0268>

Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682–696. <https://doi.org/10.2307/3069410>

