

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan mengenai pengaruh *Job Autonomy* dan *Career Development* terhadap *Job Satisfaction* dengan *Perceived Organizational Support* sebagai variabel moderasi pada PT XYZ, dapat disimpulkan bahwa otonomi kerja yang diberikan kepada karyawan belum mampu menumbuhkan kepuasan kerja secara langsung, sehingga variabel ini tidak menjadi determinan utama dalam membentuk pengalaman kerja yang memuaskan. Temuan ini mengindikasikan bahwa kebebasan dalam mengatur cara kerja belum menjadi prioritas psikologis bagi karyawan dalam lingkungan perusahaan.

Penelitian ini juga menemukan bahwa *Career Development* memberikan pengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction*. Pengembangan karier melalui peningkatan kompetensi, kejelasan jalur karier, serta peluang promosi terbukti meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hasil ini menegaskan bahwa pengembangan karier merupakan aspek yang paling menentukan dalam mendorong kepuasan kerja, sekaligus menjadi area strategis yang perlu terus diperkuat oleh organisasi.

Selanjutnya, *Perceived Organizational Support* tidak berperan sebagai moderator dalam hubungan antara *Job Autonomy* dan *Job Satisfaction*, sehingga tingkat dukungan organisasi yang dirasakan karyawan tidak mampu memperkuat maupun memperlemah pengaruh otonomi kerja terhadap kepuasan mereka. Otonomi kerja tetap bekerja sebagai faktor independen yang tidak bergantung pada persepsi dukungan organisasi.

Temuan serupa juga terjadi pada hubungan antara *Career Development* dan *Job Satisfaction*, di mana *Perceived Organizational Support* kembali tidak menunjukkan peran moderasi yang signifikan. Dukungan organisasi hanya memberikan pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, tetapi tidak menciptakan efek diferensial terhadap kedua variabel prediktor. Hal ini menggambarkan bahwa

kualitas dukungan organisasi pada konteks perusahaan ini belum cukup kuat untuk memengaruhi hubungan struktural yang lebih kompleks.

Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan gambaran bahwa kepuasan kerja karyawan pada PT XYZ lebih banyak terbentuk dari aspek pengembangan karier dan persepsi dukungan organisasi, sedangkan otonomi kerja tidak menjadi faktor yang menentukan. Temuan ini menegaskan pentingnya penguatan sistem pengembangan karier dan konsistensi dukungan organisasi sebagai strategi utama dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada perusahaan.

5.2. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, seluruh data dikumpulkan melalui kuesioner berbasis persepsi, sehingga sangat bergantung pada kejujuran dan pemahaman responden. Kondisi ini berpotensi menimbulkan bias subjektif karena jawaban responden dapat dipengaruhi oleh interpretasi pribadi, suasana hati, maupun kecenderungan untuk memberikan jawaban yang dianggap tepat. Kedua, pengaruh moderasi *Perceived Organizational Support* tidak terlalu terlihat, yang kemungkinan disebabkan oleh rendahnya variasi data pada variabel moderasi atau distribusi jawaban yang relatif homogen. Hal ini menyebabkan kemampuan POS sebagai variabel moderasi tidak optimal dari sisi statistik. Ketiga, beberapa indikator dalam kuesioner berpotensi ditafsirkan berbeda oleh masing-masing responden akibat perbedaan persepsi atau pengalaman kerja, sehingga dapat memengaruhi konsistensi jawaban.

Dengan adanya keterbatasan tersebut, diharapkan penelitian selanjutnya dapat menggunakan metode pengumpulan data yang lebih beragam, menambah variasi objek atau responden, serta memperkaya indikator dan variabel penelitian. Hal ini bertujuan agar hasil yang diperoleh menjadi lebih akurat, komprehensif, dan mampu memberikan gambaran yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dalam berbagai konteks organisasi.

5.3. Saran

Berdasarkan hasil penelitian serta beberapa keterbatasan yang telah diidentifikasi, peneliti memberikan beberapa saran yang dapat dijadikan

pertimbangan baik untuk pengembangan penelitian selanjutnya maupun untuk perbaikan praktik di lingkungan perusahaan. Saran ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap literatur terkait serta membantu organisasi dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia.

a) Aspek Teoritis

Secara teoritis, penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperhatikan aspek-aspek metodologis yang mampu mengurangi potensi bias persepsi, meningkatkan variasi data, serta memperjelas indikator yang digunakan agar hasil pengukuran lebih akurat. Penelitian berikutnya juga dapat mempertimbangkan pengembangan model yang lebih kuat untuk melihat hubungan antarvariabel, termasuk mengevaluasi kembali efektivitas variabel moderasi dalam konteks yang berbeda. Dengan demikian, penelitian mendatang dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dalam berbagai situasi organisasi.

b) Aspek Praktis

Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan kerja karyawan di PT XYZ lebih efektif difokuskan pada pengembangan karier dan dukungan organisasi, sementara *Job Autonomy* tidak memberikan kontribusi signifikan. Temuan ini memberikan arahan bagi perusahaan untuk mengambil langkah-langkah praktis dalam meningkatkan kepuasan karyawan secara lebih terarah.

Perhatian utama perlu diberikan pada indikator Perceived Organizational Support (POS) yang berada pada kuadran *Concentrate Here* dalam analisis IPA. Indikator-indikator ini mencerminkan aspek yang penting bagi karyawan namun performanya masih rendah, seperti penghargaan terhadap kontribusi, perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, dan konsistensi dukungan dari manajemen. Perusahaan dapat meningkatkan kinerja aspek-aspek ini dengan memperbaiki sistem penghargaan, memastikan komunikasi lebih transparan, dan memperkuat mekanisme umpan balik sehingga karyawan benar-benar merasakan apresiasi dan dukungan yang nyata. Sementara itu, indikator POS yang berada pada

kuadran Keep Up the Good Work perlu dipertahankan kualitasnya melalui monitoring rutin, evaluasi berkala, dan peningkatan kapasitas supervisor agar dukungan organisasi tetap konsisten dan stabil sesuai ekspektasi karyawan.

Hasil penelitian juga menegaskan bahwa *Career Development* menjadi faktor utama yang mendorong kepuasan kerja. Perusahaan disarankan untuk memperluas akses pelatihan, memperjelas jalur karier, serta menjalankan proses promosi yang transparan dan berbasis kinerja. Penyusunan program pengembangan kompetensi yang relevan dengan kebutuhan pekerjaan akan membantu karyawan merasa berkembang, dihargai, dan lebih terikat secara emosional dengan organisasi. Peningkatan struktur *Career Development* dapat dilakukan melalui jalur karier yang lebih terukur, pelatihan berkelanjutan, serta sistem penilaian kinerja yang didukung komunikasi konsisten, sehingga karyawan memiliki kejelasan arah dan tujuan pengembangan karier mereka.

Meskipun *Job Autonomy* tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, hasil IPA menunjukkan bahwa aspek ini masih dianggap penting oleh karyawan. Perusahaan dapat mengoptimalkan implementasinya secara bertahap, misalnya melalui fleksibilitas dalam pengaturan metode kerja, penyesuaian beban kerja, atau pemberian ruang bagi karyawan untuk mengambil keputusan sesuai peran dan tanggung jawabnya. Otonomi tetap berperan mendukung efisiensi kerja dan memberikan nilai intrinsik bagi karyawan, meskipun tidak menjadi faktor utama dalam menentukan kepuasan kerja di perusahaan ini.

Secara keseluruhan, peningkatan kepuasan kerja akan lebih efektif jika perusahaan memprioritaskan penguatan *Career Development* dan meningkatkan konsistensi dukungan organisasi, khususnya pada indikator POS yang masuk kuadran *Concentrate Here*. Strategi ini diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif, produktif, dan mendukung pengembangan karyawan secara berkelanjutan, sekaligus menjadi dasar pengambilan keputusan strategis dalam praktik manajemen sumber daya manusia di perusahaan.