

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada karyawan Kantor Pusat PT Jasaraharja Putera, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia melalui *training* dan *career development* memiliki peran penting dalam membentuk *job satisfaction* karyawan. *Training* yang diberikan perusahaan mampu menciptakan pengalaman kerja yang lebih positif, karena karyawan merasakan manfaat nyata berupa peningkatan pengetahuan, kemampuan, dan kepercayaan diri dalam menjalankan tugas. Ketika *training* dirasakan relevan dan aplikatif, karyawan menunjukkan apresiasi lebih besar terhadap pekerjaannya sehingga *job satisfaction* meningkat.

*Career development* juga terbukti memberikan kontribusi signifikan terhadap *job satisfaction*. Karyawan yang melihat adanya proses karier yang transparan, peluang berkembang yang jelas, serta sistem penilaian yang dapat diprediksi menunjukkan tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Dukungan terhadap karier memberikan rasa aman dan harapan positif bagi masa depan profesional mereka, sehingga menumbuhkan persepsi bahwa organisasi memberikan ruang untuk tumbuh dan berkembang.

Selain itu, *organizational commitment* memainkan peran penting dalam memperkuat hubungan antara *training* dan *career development* dengan *job satisfaction*. Karyawan yang memiliki keterikatan emosional dengan perusahaan, merasa dihargai, dan merasa menjadi bagian penting dari organisasi menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. *Organizational commitment* terbukti menjadi jalur yang memperkaya pengaruh *training* dan *career development* terhadap *job satisfaction*. Dengan kata lain, upaya pengembangan kompetensi dan karier tidak hanya berdampak langsung, tetapi juga meningkatkan loyalitas dan rasa keterikatan karyawan, sehingga memperbesar dampaknya terhadap *job satisfaction*.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa *training*, *career development*, dan *organizational commitment* merupakan tiga elemen yang saling melengkapi dalam menciptakan *job satisfaction* yang optimal. Ketiganya membentuk alur pengalaman kerja yang positif, mulai dari peningkatan kemampuan, perasaan dihargai, hingga keterikatan emosional terhadap organisasi. Temuan ini memberikan bukti bahwa strategi pengembangan sumber daya manusia yang terencana, konsisten, dan berorientasi pada kebutuhan karyawan menjadi kunci penting dalam membangun kepuasan kerja dan keberlangsungan hubungan kerja jangka panjang di PT Jasaraharja Putera.

## 5.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah dilaksanakan dengan mengikuti prosedur yang ditetapkan, namun penelitian ini tentu belum sepenuhnya sempurna. Oleh karena itu, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menafsirkan hasil penelitian ini. Adapun keterbatasan tersebut meliputi:

### 1. Lingkup penelitian terbatas pada karyawan Kantor Pusat PT Jasaraharja Putera.

Penelitian ini hanya dilakukan pada satu lokasi kerja, yaitu kantor pusat, sehingga karakteristik responden relatif homogen. Temuan penelitian belum dapat digeneralisasikan untuk seluruh kantor cabang maupun unit layanan di daerah yang mungkin memiliki dinamika pekerjaan, pola manajemen, dan budaya organisasi yang berbeda. Kondisi ini berpotensi memunculkan variasi persepsi yang tidak dapat ditangkap oleh penelitian.

### 2. Penelitian hanya berfokus pada empat variabel utama.

Model penelitian membatasi analisis pada variabel *training*, *career development*, *organizational commitment*, dan *job satisfaction*. Padahal, secara teoritis terdapat variabel lain yang juga dapat memberikan kontribusi terhadap kepuasan kerja, seperti gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, *work engagement*, beban kerja, atau faktor organisasi lainnya. Keterbatasan ini membuat penelitian belum mampu memberikan

gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja.

### **3. Desain penelitian bersifat cross-sectional.**

Pengumpulan data dilakukan pada satu titik waktu tertentu sehingga hubungan antarvariabel hanya menggambarkan kondisi sesaat. Penelitian ini tidak dapat menangkap perubahan sikap, komitmen, ataupun tingkat kepuasan kerja karyawan yang dapat berkembang secara dinamis seiring adanya perubahan kebijakan organisasi, beban kerja, atau pengalaman kerja.

### **4. Konteks industri terbatas pada sektor jasa keuangan (asuransi).**

Penelitian dilakukan pada industri dengan karakteristik tertentu, yaitu sektor asuransi, yang memiliki pola kerja, standar profesional, dan sistem pengelolaan SDM yang berbeda dari industri manufaktur, teknologi, maupun sektor publik. Perbedaan konteks ini dapat membatasi generalisasi temuan ke sektor industri lainnya yang memiliki karakteristik pekerjaan berbeda.

## **5.3 Saran**

Berdasarkan temuan penelitian yang telah diuraikan dan mempertimbangkan berbagai keterbatasan yang muncul selama proses penelitian, penulis menyadari bahwa masih terdapat ruang untuk pengembangan lebih lanjut, baik dari sisi penguatan teori maupun implementasi di lapangan. Oleh karena itu, saran berikut diberikan sebagai bahan pertimbangan bagi peneliti selanjutnya serta bagi PT Jasaraharja Putera dalam upaya meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia.

### **1. Saran Teoritis**

Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas lingkup penelitian ke kantor cabang dan unit layanan PT Jasaraharja Putera di berbagai wilayah di Indonesia. Mengingat penelitian ini hanya dilakukan pada karyawan di Kantor Pusat, hasil yang diperoleh belum sepenuhnya mencerminkan keseluruhan dinamika pekerjaan, variasi budaya organisasi, maupun struktur operasional yang lebih beragam di unit-unit daerah.

Perluasan objek penelitian akan meningkatkan generalisasi temuan dan memberikan gambaran yang lebih representatif terhadap kondisi organisasi secara keseluruhan.

Selain itu, penelitian mendatang diharapkan dapat menambahkan variabel lain yang dapat memperkaya model penelitian. Variabel seperti gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, *work engagement*, stres kerja, dan beban kerja memiliki potensi besar dalam menjelaskan dinamika kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Integrasi variabel tambahan ini tidak hanya memperluas cakupan kajian, tetapi juga dapat memperkuat landasan teoritis terkait faktor-faktor psikologis dan organisasi yang memengaruhi perilaku kerja.

Penelitian berikutnya juga dapat menggunakan desain longitudinal untuk mengamati perubahan persepsi dan sikap karyawan dari waktu ke waktu. Dengan adanya desain ini, hubungan antarvariabel dapat dilihat secara lebih mendalam, terutama dalam konteks perubahan kebijakan, restrukturisasi organisasi, ataupun dinamika beban kerja yang bersifat fluktuatif. Pendekatan ini akan memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai bagaimana komitmen organisasi dan kepuasan kerja berkembang dalam jangka panjang.

Selain memperluas variabel, penelitian selanjutnya dapat melibatkan berbagai sektor industri lain di luar jasa keuangan. Karena penelitian ini dilakukan dalam konteks industri asuransi, struktur pekerjaan dan budaya organisasi yang kompleks di sektor lain seperti manufaktur, teknologi, atau sektor publik dapat memberikan perbandingan yang memperkaya literatur dan membuka ruang generalisasi teori yang lebih luas.

## 2. Saran Praktis

Bagi perusahaan, peningkatan kualitas pelatihan perlu menjadi perhatian utama. *Training* yang dirancang lebih aplikatif, interaktif, dan sesuai kebutuhan pekerjaan akan memberikan dampak yang lebih besar terhadap peningkatan kemampuan, kepercayaan diri, dan kepuasan kerja karyawan. Perusahaan juga dapat melakukan evaluasi pascapelatihan

untuk memastikan bahwa materi pelatihan benar-benar terserap dan diterapkan dalam praktik kerja.

Perusahaan juga disarankan untuk memperkuat sistem *career development* melalui transparansi proses promosi, kejelasan kriteria penilaian, serta pemberian informasi secara merata kepada seluruh karyawan. Kejelasan jalur karier merupakan faktor penting dalam pembentukan motivasi, loyalitas, serta komitmen organisasi.

Dalam upaya meningkatkan *organizational commitment*, perusahaan dapat memperkuat budaya kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan, meningkatkan komunikasi dua arah, dan menyediakan program penghargaan yang mendorong keterikatan emosional dengan perusahaan. Penguatan komitmen organisasi terbukti memiliki hubungan erat dengan meningkatnya kepuasan kerja.

Selain itu, perusahaan perlu memperluas akses terhadap program pengembangan diri melalui *mentoring*, *coaching*, serta pengembangan *soft skills*. Kesempatan yang merata akan meningkatkan rasa dihargai dan memastikan bahwa seluruh karyawan mendapatkan peluang untuk berkembang.