

BAB V

SIMPULAN DAN IMPLIKASI

5.1 SIMPULAN

Berdasarkan penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan mengenai pengaruh Pengembangan Karir terhadap kepuasan kerja dengan Komitmen Organisasioal Normatif sebagai variabe mediasi studi pada PT Wijaya Karya Beton Tbk PPB Majalengka maka dapat ditarik kesimpulan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Pengembangan Karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Pengembangan karir yang meliputi program pelatihan, mentoring, pendampingan karier, serta kesempatan promosi yang diterapkan di PT Wijaya Karya Beton Tbk PPB Majalengka terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik sistem pengembangan karir yang diberikan perusahaan, semakin besar pula rasa puas karyawan terhadap pekerjaannya. Dengan kata lain, kejelasan arah karier dan kesempatan berkembang membuat karyawan merasa lebih dihargai dan termotivasi.
2. Pengembangan Karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional Normatif. Pengembangan karir yang diberikan perusahaan terbukti dapat menumbuhkan rasa berkewajiban moral untuk tetap setia dan loyal kepada organisasi. Ketika karyawan merasa difasilitasi dalam pengembangan

profesionalnya, muncul keyakinan bahwa organisasi telah berinvestasi terhadap diri mereka. Hal ini mendorong karyawan untuk membalasnya dengan menunjukkan komitmen normatif, yaitu rasa keharusan untuk bertahan dan memberikan kontribusi terbaik. Dengan demikian, semakin baik pengembangan karir, semakin kuat komitmen normatif yang terbentuk.

3. Komitmen Organisasional Normatif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Komitmen organisasional normatif terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Ketika karyawan merasa memiliki kewajiban moral untuk tetap berada dalam organisasi, mereka cenderung menjalankan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab. Rasa keterikatan moral ini membuat karyawan lebih menghargai kesempatan yang diberikan perusahaan serta merasakan hubungan yang lebih bermakna dengan organisasi. Pada akhirnya, kondisi tersebut menumbuhkan perasaan puas dalam bekerja karena karyawan merasa telah memenuhi kewajiban moralnya terhadap organisasi dan memberikan kontribusi yang sejalan dengan nilai-nilai yang mereka yakini.
4. Komitmen Organisasional Normatif terbukti memediasi secara parsial hubungan antara Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja. Artinya, pengembangan karir yang baik tidak hanya berdampak langsung pada kepuasan kerja, tetapi juga secara tidak langsung meningkatkan

kepuasan tersebut melalui komitmen normatif karyawan, namun pengaruh langsungnya juga tetap signifikan.

5.2 IMPLIKASI

A. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan pengembangan karir, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja. Secara teoritis, penelitian ini memperkuat pandangan bahwa pengembangan karir merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, tetapi juga berpengaruh secara tidak langsung melalui komitmen organisasional normatif sebagai variabel mediasi. Hal ini mendukung teori *sosial exchange theory* yang menjelaskan bahwa ada hubungan antara karyawan dan organisasi dibangun melalui mekanisme pertukaran sosial yang saling menguntungkan dan teori dua faktor Herzberg, yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja dipengaruhi oleh dua kelompok faktor yang berbeda, yaitu faktor motivator dan faktor hygiene. Oleh karena itu, temuan ini memperkaya literatur empiris terkait model hubungan antara pengembangan karir, komitmen organisasional normatif, dan kepuasan kerja, serta memberikan dukungan terhadap penggunaan pendekatan

mediasi dalam menjelaskan perilaku dan sikap kerja karyawan di konteks organisasi, khususnya pada industri konstruksi.

B. Implikasi Praktis

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karir yang meliputi pelatihan, mentoring, dan kesempatan promosi memiliki dampak signifikan terhadap komitmen organisasional normatif dan kepuasan kerja. Temuan ini memberikan dasar kuat bagi organisasi, khususnya PT Wijaya Karya Beton Tbk PPB Majalengka, untuk mengoptimalkan strategi manajemen sumber daya manusia. Beberapa implikasi manajerial yang dapat diterapkan adalah sebagai berikut:

- 1) Memonitoring Tingkat Kepuasan Kerja Secara Berkala
Meningkatkan kepuasan kerja berpengaruh terhadap loyalitas, dan retensi karyawan, sehingga perusahaan perlu melakukan survei kepuasan kerja secara berkala. Hasil pemantauan ini dapat digunakan sebagai alat evaluasi kondisi psikologis dan persepsi karyawan terhadap kebijakan organisasi secara keseluruhan.
- 2) Menyusun dan mengkomunikasikan *career path* yang transparan dan realistis bagi setiap jabatan. Karyawan perlu mengetahui dengan jelas jalur promosi, kompetensi yang dibutuhkan, dan estimasi waktu pencapaiannya. Hal ini akan memperkuat persepsi bahwa perusahaan serius dalam mengembangkan karyawannya, sehingga meningkatkan komitmen normatif “saya harus bertahan karena perusahaan sudah banyak berinvestasi pada saya”.

- 3) Memperkuat Nilai dan Budaya Organisasi yang Mendorong Kewajiban Moral. Karena komitmen normatif terbukti berpengaruh pada kepuasan kerja, perusahaan perlu memperkuat budaya kerja yang menumbuhkan rasa memiliki dan tanggung jawab moral. Ini dapat dilakukan melalui penyampaian nilai-nilai inti perusahaan secara konsisten, penghargaan terhadap kontribusi karyawan, serta penciptaan lingkungan kerja yang suportif.

5.3 BATASAN DAN REKOMENDASI PENELITIAN

Penelitian ini memiliki beberapa batasan yang perlu diperhatikan.

- 1) Penelitian ini hanya dilakukan pada lingkungan PT Wijaya Karya Beton Tbk PPB Majalengka. Kondisi organisasi, sistem kerja, dan karakteristik sumber daya manusia di perusahaan ini dapat berbeda dengan perusahaan konstruksi lainnya. Oleh karena itu, hasil penelitian ini belum dapat digeneralisasikan secara luas ke industri konstruksi atau sektor lain dengan karakteristik berbeda.
- 2) Pendekatan penelitian yang digunakan bersifat kuantitatif dengan instrumen berupa kuesioner tertutup, yang mengandalkan persepsi subjektif responden. Pendekatan ini memiliki keterbatasan karena tidak dapat menggali informasi secara mendalam mengenai pengalaman, alasan, atau konteks tertentu di balik jawaban responden. Selain itu, potensi bias persepsi responden maupun bias pengisian kuesioner tidak dapat sepenuhnya dihindari.

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

- 1) Penelitian selanjutnya disarankan untuk dilakukan pada beberapa perusahaan dalam industri konstruksi atau konteks industri yang memiliki karakteristik organisasi berbeda. Hal ini bertujuan agar hasil penelitian lebih variatif, representatif, dan memiliki daya generalisasi yang lebih luas.
- 2) Mengembangkan metode pengumpulan data, misalnya dengan menambahkan pertanyaan terbuka pada kuesioner. Hal ini memungkinkan peneliti mendapatkan insight lebih detail mengenai persepsi dan pengalaman karyawan, sehingga hasil penelitian menjadi lebih kaya dan mendalam.

Dengan mempertimbangkan aspek-aspek tersebut, penelitian di masa mendatang diharapkan dapat menghasilkan pemahaman yang lebih menyeluruh mengenai bagaimana praktik pengembangan karir dan faktor-faktor lainnya berkontribusi terhadap komitmen dan kepuasan kerja karyawan dalam berbagai konteks organisasi.