

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT Sakura Tech Indonesia, sebuah perusahaan manufaktur komponen elektronik dan otomotif yang berlokasi di kawasan industri strategis. Perusahaan ini memiliki budaya kerja yang menekankan standar mutu tinggi, kolaborasi tim, dan penyelesaian masalah yang cepat. Seluruh karyawan tetap telah memperoleh kompensasi sesuai ketentuan Upah Minimum Kabupaten (UMK). Namun, terdapat ketimpangan antara karyawan di posisi manajerial dan *supervisor* dengan staf, di mana selisih kompensasi belum sepenuhnya sepadan dengan tanggung jawab yang diemban, dan belum dilengkapi skema bonus kinerja yang memotivasi pencapaian lebih.

Selain itu, peluang pengembangan karir belum merata di seluruh unit kerja. Hal ini menimbulkan kesenjangan dalam akses pelatihan dan pengembangan kompetensi. Lingkungan kerja yang kondusif di perusahaan ini menciptakan stabilitas, namun persepsi karyawan tetap terhadap kesejahteraan, penghargaan atas kontribusi, dan perhatian perusahaan menjadi aspek yang penting. Faktor-faktor ini berpotensi memengaruhi persepsi dukungan organisasi (*Perceived Organizational Support*) dan tingkat komitmen karyawan terhadap perusahaan.

4.2. Karakteristik Responden

Hasil pengumpulan data melalui kuesioner yang melibatkan 47 responden menunjukkan karakteristik sebagai berikut :

1. Jenis Kelamin

Tabel 4.1 Data Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Responden	Presentase
1	Laki-laki	37	78,72%
2	Perempuan	10	21,28%
Total		47	100%

Sumber: Data Primer, 2025

Berdasarkan data jenis kelamin yang diperoleh dari 47 responden karyawan PT Sakura Tech Indonesia, terlihat bahwa mayoritas responden adalah laki-laki sebanyak 37 orang atau 78,72%, sedangkan responden perempuan berjumlah 10 orang atau 21,28%. Hal ini menunjukkan bahwa di perusahaan manufaktur komponen elektronik dan otomotif ini, proporsi karyawan laki-laki lebih dominan, yang sejalan dengan karakteristik perusahaan yang memiliki tuntutan kerja teknis dan fisik di beberapa bagian produksi. Komposisi ini menjadi penting dalam memahami persepsi karyawan terhadap kompensasi, pengembangan karir, *perceived organizational support* (POS), dan komitmen organisasional karena pengalaman dan harapan mereka dapat dipengaruhi oleh karakteristik gender di lingkungan kerja yang khas.

2. Data Usia

Tabel 4.2 Data Usia

No.	Usia	Responden	Presentase
1	18 - 25 tahun	16	34,04%
2	26 - 35 tahun	25	53,19%
3	36 - 45 tahun	6	12,77%
Total		47	100%

Sumber: Data Primer, 2025

Berdasarkan hasil kuesioner yang diperoleh dari 47 responden karyawan PT Sakura Tech Indonesia, terlihat bahwa mayoritas karyawan berada pada rentang usia 26–35 tahun sebanyak 25 orang atau 53,19%, diikuti oleh usia 18–25 tahun sebanyak 16 orang (34,04%), dan sisanya berusia 36–45 tahun sejumlah 6 orang (12,77%). Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan didominasi oleh individu dalam usia produktif muda hingga menengah, yang umumnya memiliki kecenderungan kuat terhadap motivasi kerja dan pengembangan karir. Hal ini selaras dengan konteks PT Sakura Tech Indonesia yang berorientasi pada produktivitas, standar mutu, dan kolaborasi tim, sehingga keberadaan tenaga kerja yang masih muda dapat mendukung adaptasi dan inovasi di lingkungan kerja yang dinamis.

3. Lama Bekerja

Tabel 4.3 Lama Bekerja

No.	Lama Bekerja	Responden	Presentase
1	1 - 3 tahun	34	72,34%
2	4 - 6 tahun	10	21,20%
3	7 - 10 tahun	3	6,30%
Total		47	100%

Sumber: Data Primer, 2025

Berdasarkan data dari 47 responden karyawan PT Sakura Tech Indonesia, mayoritas responden memiliki masa kerja 1–3 tahun sebanyak 34 orang (72,34%), diikuti oleh karyawan dengan masa kerja 4–6 tahun sebanyak 10 orang (21,20%), dan sisanya memiliki masa kerja 7–10 tahun sebanyak 3 orang (6,30%). Komposisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan berada dalam tahap awal karir mereka. Temuan ini menjadi indikator penting dalam penelitian, karena pengalaman kerja yang relatif singkat dapat memengaruhi cara pandang karyawan terhadap kompensasi, peluang pengembangan karir, serta persepsi mereka terhadap dukungan organisasi. Dalam konteks PT Sakura Tech Indonesia yang beroperasi di sektor manufaktur dan menjunjung tinggi standar mutu, kerja tim, serta kemampuan adaptasi, keberadaan tenaga kerja yang masih berada pada fase awal pengembangan karir berpotensi menciptakan dinamika tersendiri dalam pengelolaan SDM.

4. Departemen

Tabel 4.4 Data Departemen

No.	Departemen	Responden	Presentase
1	Produksi	19	40,40%
2	QC	7	14,80%
3	QA	4	8,50%
4	<i>Engineering</i>	6	12,70%
5	<i>Document Control</i>	2	4,20%
6	HR	3	6,30%

7	Logistik	4	8,50%
8	<i>Finance & Accounting</i>	2	4,20%
Total		47	100%

Sumber: Data Primer, 2025

Berdasarkan data kuesioner, mayoritas responden berasal dari departemen Produksi (40,40%), diikuti oleh QC (14,80%), QA (8,50%), *Engineering* (12,70%), *Document Control* (4,20%), HR (6,30%), Logistik (8,50%), serta *Finance & Accounting* (4,20%). Hasil tabulasi menunjukkan bahwa proporsi responden terbesar berasal dari departemen yang langsung terlibat dalam operasional inti perusahaan, dengan kontribusi yang bervariasi di berbagai departemen pendukung. Jumlah responden yang beragam ini memberikan gambaran yang representatif terhadap keseluruhan populasi karyawan di PT Sakura Tech Indonesia.

5. Jabatan

Tabel 4.5 Data Jabatan

No.	Jabatan	Responden	Presentase
1	Manager	4	8,50%
2	Supervisor	7	14,80%
3	Leader	6	12,70%
4	Staff	30	63,80%
Total		47	100%

Sumber: Data Primer, 2025

Berdasarkan hasil kuesioner, mayoritas responden berasal dari jabatan staff (63,80%), diikuti oleh *leader* (12,70%), *supervisor* (14,80%), dan manager (8,50%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada level operasional, sehingga data yang diperoleh mencerminkan pandangan mayoritas karyawan yang terlibat langsung dalam aktivitas harian perusahaan, dengan proporsi yang cukup mewakili posisi manajerial dan pengawas yang memiliki tanggung jawab lebih besar di perusahaan PT Sakura Tech Indonesia.

4.3. Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif dilakukan untuk menyajikan gambaran secara umum terkait persepsi responden terhadap setiap variabel yang diteliti, yaitu kompensasi, pengembangan karir, *perceived organizational support* (POS), dan komitmen organisasional. Analisis ini dilakukan dengan menghitung nilai rata-rata (*mean*) dan standar deviasi dari jawaban responden terhadap item-item pernyataan dalam kuesioner yang menggunakan skala Likert. Nilai rata-rata menggambarkan kecenderungan umum atau tingkat kesetujuan responden terhadap pernyataan yang diberikan, sedangkan standar deviasi menunjukkan seberapa besar penyebaran atau keragaman jawaban responden dari nilai rata-rata.

Semakin kecil nilai standar deviasi, semakin homogen tanggapan responden; sebaliknya, standar deviasi yang tinggi menunjukkan adanya keragaman persepsi di antara responden. Jika nilai standar deviasi berada sangat dekat dengan angka nol, hal ini menandakan bahwa jawaban responden relatif homogen atau tidak bervariasi. Penilaian nilai *mean* dari masing-masing indikator pada setiap variabel digunakan untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai kecenderungan umum tanggapan responden. Hasil analisis ini menjadi dasar pemaparan mengenai persepsi responden terhadap masing-masing variabel penelitian.

4.3.1. Variabel Kompensasi

Tabel 4.6 Data Statistik Deskriptif Variabel Kompensasi

	<i>Mean</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>Standard Deviation</i>
K1	2.234	1	4	0.805
K2	2.362	1	4	0.756
K3	2.362	1	4	0.810
K4	2.383	1	4	0.731
K5	2.340	1	4	0.779
K6	2.532	1	4	0.795
K7	2.574	1	4	0.707
K8	2.596	1	4	0.607

Sumber: Data Primer, 2025

Berdasarkan data pada Tabel 4.6, nilai standar deviasi pada masing-masing item indikator variabel kompensasi berada pada kisaran 0,607 hingga 0,810. Hal ini menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap pertanyaan terkait kompensasi cukup bervariasi. Untuk nilai rata-rata (*mean*), item K1 memiliki mean terendah sebesar 2,234, sedangkan item K8 memiliki mean tertinggi sebesar 2,596. Rata-rata keseluruhan berada pada kisaran tingkat sedang, yaitu antara 2 (tidak setuju) hingga 3 (setuju). Hal ini mengindikasikan bahwa persepsi responden terhadap kompensasi di PT Sakura Tech Indonesia cenderung netral dengan kecenderungan bervariasi di antara tiap indikator.

4.3.2. Variabel Pengembangan Karir

Tabel 4.7 Data Statistik Variabel Pengembangan Karir

	<i>Mean</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>Standard Deviation</i>
PK1	2.532	1	4	0.768
PK2	2.702	1	4	0.897
PK3	2.787	1	4	0.742
PK4	2.702	1	4	0.823
PK5	3.021	2	4	0.601
PK6	3.021	2	4	0.668
PK7	2.915	2	4	0.613
PK8	2.638	1	4	0.727
PK9	2.936	1	4	0.665
PK10	3.043	2	4	0.651

Sumber: Data Primer, 2025

Berdasarkan data pada Tabel 4.7, nilai standar deviasi pada masing-masing item indikator variabel pengembangan karir berada pada rentang 0,601 hingga 0,897, yang mencerminkan tingkat variasi jawaban responden dari sedang hingga cukup tinggi. Nilai rata-rata (*mean*) tertinggi terdapat pada item PK10 sebesar 3,043, sedangkan nilai mean terendah terdapat pada item PK1 sebesar 2,532. Secara umum, persepsi responden terhadap pengembangan karir di PT Sakura Tech Indonesia berada pada kategori sedang hingga cenderung tinggi,

dengan dominasi tanggapan pada rentang skala 2 (kurang setuju) hingga 4 (sangat setuju). Beberapa item seperti PK5, PK6, PK9, dan PK10 menunjukkan rata-rata di atas angka 3, sedangkan item PK1 hingga PK4 berada di bawah angka tersebut.

4.3.3. Variabel *Perceived Organizational Support* (POS)

Tabel 4.8 Data Statistik Variabel *Perceived Organizational Support* (POS)

	<i>Mean</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>Standard Deviation</i>
POS1	2.362	1	4	0.666
POS2	2.255	1	4	0.699
POS3	2.468	1	4	0.710
POS4	2.340	1	4	0.628
POS5	2.638	1	4	0.727
POS6	2.574	1	4	0.707
POS7	2.851	1	4	0.798
POS8	2.936	1	4	0.697

Sumber: Data Primer, 2025

Berdasarkan data pada Tabel 4.8, nilai standar deviasi pada item-item indikator variabel *Perceived Organizational Support* (POS) berada pada rentang 0,628 hingga 0,798, yang mencerminkan adanya variasi sedang dalam jawaban responden. Nilai rata-rata (*mean*) berkisar antara 2,255 hingga 2,936, dengan item POS8 memiliki mean tertinggi sebesar 2,936, dan item POS2 memiliki mean terendah sebesar 2,255. Secara umum, persepsi responden terhadap dukungan organisasi berada pada kategori sedang, dengan kecenderungan tanggapan responden berada di antara skala 2 (kurang setuju) hingga 4 (sangat setuju). Data ini menunjukkan bahwa terdapat perbedaan persepsi antar responden terkait tingkat dukungan yang diberikan organisasi dalam berbagai aspek.

4.3.4. Variabel *Komitmen Organisasional*

Tabel 4.9 Data Statistik Variabel *Komitmen Organisasional*

	<i>Mean</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>Standard Deviation</i>
KO1	2.830	1	4	0.753

KO2	2.574	1	4	0.736
KO3	2.489	1	4	0.740
KO4	2.532	1	4	0.821
KO5	2.553	1	4	0.767
KO6	2.574	1	4	0.765

Sumber: Data Primer, 2025

Berdasarkan data pada Tabel 4.9, nilai standar deviasi pada item-item indikator variabel Komitmen Organisasional berada pada kisaran 0,736 hingga 0,821, yang menunjukkan bahwa jawaban responden cenderung bervariasi atau heterogen. Nilai rata-rata (*mean*) berkisar antara 2,489 hingga 2,830, dengan mean tertinggi terdapat pada item KO1 sebesar 2,830 dan mean terendah pada item KO3 sebesar 2,489. Secara umum, tingkat komitmen organisasional karyawan PT Sakura Tech Indonesia berada pada kategori sedang, dengan kecenderungan jawaban responden berada pada skala 2 (kurang setuju) hingga 4 (sangat setuju). Variasi ini mencerminkan adanya perbedaan persepsi di antara karyawan terhadap tingkat komitmen mereka terhadap perusahaan.

4.4. Analisis Inferensial

Dalam penelitian ini, pendekatan inferensial dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS). Evaluasi model dilakukan dalam dua fase, yaitu evaluasi terhadap konstruk pengukuran (*outer model*) dan terhadap hubungan struktural antar variabel (*inner model*). Seluruh analisis dilakukan dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4.

4.4.1. Analisis Outer Model (*Measurement Model*)

Dalam evaluasi ini, penilaian dilakukan untuk memastikan bahwa model yang digunakan sudah tepat dan dapat dipercaya dengan menguji hubungan antara variabel utama dan indikator-indikatornya. Pengujian meliputi validitas konvergen, yang bertujuan memastikan bahwa indikator-indikator yang seharusnya saling berhubungan memang benar-benar berkaitan; validitas diskriminan, yang memastikan bahwa indikator-indikator berbeda tidak saling tumpang tindih atau

terlalu mirip; serta reliabilitas, yang menjamin bahwa hasil pengukuran konsisten dan dapat diandalkan. Dengan pengujian tersebut, model yang digunakan dapat dipastikan sesuai dan data yang diperoleh layak untuk dianalisis lebih lanjut.

1. Validitas Konvergen (*Convergen Validity*)

Untuk menguji validitas konvergen, dilakukan analisis terhadap nilai *outer loading* dari setiap indikator serta perhitungan nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Indikator dikatakan valid apabila memiliki *loading factor* minimal 0,7, yang menunjukkan keterkaitan kuat dengan variabel laten yang diwakilinya. Jika nilainya berada di bawah ambang tersebut, indikator dianggap kurang memadai dalam menggambarkan konstruk dan disarankan untuk dikeluarkan dari model serta dilakukan proses pengujian kembali (Hair et al., 2021). Dengan demikian, pengujian ini memastikan bahwa setiap indikator yang digunakan benar-benar merepresentasikan variabel laten secara akurat dan dapat diandalkan dalam analisis selanjutnya.

Setelah dilakukan pengujian menggunakan SmartPLS terhadap hasil *outer model*, diperoleh bahwa nilai *outer loading* pada indikator K1 adalah 0.378, PK5 adalah 0.611, PK6 adalah 0.636, PK7 adalah 0.676, PK9 adalah 0.629, dan PK10 adalah 0.602. Maka dari itu, indikator K1 tidak memenuhi syarat minimum nilai *outer loading* sebesar 0.6 dan akan dieliminasi karena nilainya sangat rendah dan tidak memberikan kontribusi signifikan terhadap variabel kompensasi. Sementara itu, meskipun nilai *outer loading* indikator PK5, PK6, PK7, PK9, dan PK10 masih berada di atas 0.6, namun belum mencapai nilai ideal ≥ 0.7 , sehingga berpotensi memengaruhi nilai AVE (*Average Variance Extracted*) dan reliabilitas konstruk secara keseluruhan. Oleh karena itu, dilakukan penghapusan indikator-indikator tersebut dan pengujian ulang terhadap model pengukuran konstruk guna memperoleh validitas konvergen dan reliabilitas komposit yang memenuhi kriteria. Setelah dilakukan pengujian ulang, nilai *outer loading* pada masing-masing indikator telah valid dan memenuhi syarat yang ditentukan sebelumnya (> 0.7), dan indikator yang dinyatakan valid dan dapat digunakan ditampilkan pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10 Hasil *Loading Factor*

	Kompensasi (X1)	Pengembangan Karir (X2)	POS (Z)	Komitmen Organisasional (Y)
K2	0.731			
K3	0.907			
K4	0.902			
K5	0.929			
K6	0.818			
PK1		0.829		
PK2		0.897		
PK3		0.846		
PK4		0.773		
PK8		0.764		
POS1			0.739	
POS2			0.739	
POS3			0.726	
POS4			0.770	
POS5			0.751	
POS6			0.811	
POS7			0.803	
POS8			0.761	
KO1				0.779
KO2				0.837
KO3				0.817
KO4				0.889
KO5				0.743
KO6				0.777

Sumber: Data Primer, 2025

Setelah menguji nilai *loading factor*, langkah berikutnya adalah melakukan analisis validitas konvergen dengan menggunakan uji *Average Variance Extracted* (AVE). AVE berfungsi untuk menilai seberapa baik sebuah konstruk atau variabel dapat dijelaskan oleh indikator-indikatornya. Agar konstruk tersebut dianggap valid secara konvergen, nilai AVE harus lebih besar dari 0,5. Artinya, lebih dari 50% variasi indikator dapat dijelaskan oleh variabel laten yang diukur.

Tabel 4.11 Hasil *Average variance Extrancted (AVE)*

	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Kompensasi (X1)	0.653
Pengembangan Karir (X2)	0.740
POS (Z)	0.678
Komitmen Organisasional (Y)	0.582

Sumber: Data Primer, 2025

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen menggunakan nilai *Average Variance Extracted (AVE)*, diperoleh bahwa seluruh konstruk telah memenuhi syarat minimum yang ditetapkan, yaitu nilai $AVE > 0,5$. Nilai AVE untuk variabel Kompensasi (X1) sebesar 0,653, Pengembangan Karir (X2) sebesar 0,740, *Perceived Organizational Support/POS* (Z) sebesar 0,678, dan Komitmen Organisasional (Y) sebesar 0,582. Berdasarkan hasil pengujian, terlihat bahwa masing-masing konstruk telah mencapai validitas konvergen yang baik, mengingat konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator yang menyusunnya. Dengan hasil tersebut, model pengukuran dapat dikatakan memenuhi syarat validitas konvergen dan sesuai untuk digunakan dalam analisis model struktural selanjutnya.

2. Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Berdasarkan Ghazali dan Latan (2020), validitas diskriminan dianggap terpenuhi apabila *cross loading* setiap indikator mencapai nilai minimal 0,7 dan lebih tinggi terhadap konstruk yang diukur dibandingkan dengan konstruk lainnya. Hal ini menandakan bahwa indikator tersebut mampu merepresentasikan konstruk yang sesuai tanpa adanya percampuran makna dengan konstruk lain dalam model.

Tabel 4.12 Hasil Nilai *Cross Loadings*

	Kompensasi (X1)	Pengembangan Karir(X2)	POS (Z)	Komitmen Organisasional (Y)
K2	0.731	0.345	0.523	0.398
K3	0.907	0.371	0.418	0.266
K4	0.902	0.281	0.395	0.332
K5	0.929	0.458	0.447	0.411
K6	0.818	0.422	0.417	0.409
PK1	0.410	0.829	0.508	0.368
PK2	0.435	0.897	0.507	0.299

PK3	0.267	0.846	0.467	0.329
PK4	0.299	0.773	0.311	0.148
PK8	0.405	0.764	0.335	0.251
POS1	0.329	0.396	0.739	0.447
POS2	0.392	0.452	0.739	0.501
POS3	0.376	0.492	0.726	0.390
POS4	0.534	0.451	0.770	0.523
POS5	0.290	0.289	0.751	0.263
POS6	0.387	0.444	0.811	0.285
POS7	0.373	0.390	0.803	0.423
POS8	0.429	0.287	0.761	0.432
KO1	0.467	0.368	0.476	0.779
KO2	0.525	0.447	0.472	0.837
KO3	0.284	0.255	0.390	0.817
KO4	0.377	0.303	0.544	0.889
KO5	0.154	0.130	0.354	0.743
KO6	0.102	0.60	0.374	0.777

Sumber: Data Primer, 2025

Sebagaimana ditampilkan dalam Tabel 4.12, nilai *cross loading* seluruh indikator lebih tinggi terhadap variabel asalnya dibandingkan dengan variabel lain. Seluruh nilai tersebut juga memenuhi batas minimum 0,7 menurut Ghazali dan Latan (2020). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa validitas diskriminan terpenuhi, dan indikator dalam model tidak mengalami tumpang tindih pengukuran antar konstruk..

4.4.2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas indikator menunjukkan seberapa konsisten pertanyaan dalam kuesioner mengukur hal yang sama. Hal ini dilihat dari dua hal: nilai *loading factor* dan nilai *Cronbach's Alpha* atau *Composite Reliability*. Jika semuanya di atas 0,7, maka pertanyaan dianggap sudah cukup andal dan bisa dipercaya.

1. *Cronbach's Alpha*

Tabel 4.13 Hasil *Cronbach's Alpha*

	<i>Cronbach's Alpha</i>
Kompensasi (X1)	0.896
Pengembangan Karir (X2)	0.910

POS (Z)	0.882
Komitmen Organisasional (Y)	0.898

Sumber: Data Primer, 2025

Seperti yang terlihat dalam Tabel 4.13, nilai *Cronbach's Alpha* untuk semua variabel penelitian ini berada di atas standar minimum 0,7. Kompensasi memperoleh nilai 0,896; Pengembangan Karir 0,910; POS 0,882; dan Komitmen Organisasional 0,898. Temuan ini menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki konsistensi internal yang tinggi, yang berarti bahwa indikator di dalamnya secara konsisten mengukur aspek yang sama dalam satu variabel.

2. Composite Reliability

Tabel 4.14 Hasil *Composite Reliability* (ρ_c)

	<i>Composite Reliability</i>
Kompensasi (X1)	0.917
Pengembangan Karir (X2)	0.912
POS (Z)	0.905
Komitmen Organisasional (Y)	0.902

Sumber: Data Primer, 2025

Seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *Composite Reliability* melebihi 0,7—Kompensasi (0,917), Pengembangan Karir (0,912), POS (0,905), dan Komitmen Organisasional (0,902)—yang mengindikasikan bahwa setiap konstruk memenuhi kriteria reliabilitas. Dengan demikian, instrumen penelitian dianggap memiliki konsistensi internal yang baik dan layak digunakan dalam pengukuran.

4.4.3. Analisis *Inner Model* (*Structural Model*)

Setelah *outer model* dianalisis dan dinyatakan telah memenuhi standar yang ditentukan, langkah selanjutnya adalah menguji inner model. Inner model digunakan untuk mengevaluasi dan memprediksi hubungan kausal antar konstruk laten dalam model penelitian. Dalam pengujian inner model ini, dilakukan evaluasi terhadap nilai *R-square* dan *F-square* pada variabel laten dependen, serta penggunaan metode bootstrap untuk menguji signifikansi nilai tersebut guna memastikan adanya pengaruh antar variabel (Sarstedt et al., 2020).

1. Analisis *R-square*

Nilai *R-square* merupakan ukuran yang menunjukkan seberapa baik variabel dalam konstruk endogen dapat dijelaskan oleh variabel-variabel lain dalam model. Nilai ini berfungsi sebagai koefisien determinasi yang mengukur kekuatan hubungan antar variabel. Kriteria untuk menilai nilai *R-square* adalah sebagai berikut: nilai 0,75 atau lebih menggambarkan hubungan yang kuat, nilai 0,50 menunjukkan hubungan yang sedang atau moderat, dan nilai 0,25 menandakan hubungan yang lemah. Pada penelitian ini, nilai *R-square* dapat dilihat secara rinci pada Tabel 4.15 di bawah ini.

Tabel 4.15 Hasil Nilai *R-square*

	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
Komitmen Organisasional (Y)	0.334	0.288
POS (Z)	0.386	0.358

Sumber: Data Primer, 2025

Berdasarkan Tabel 4.15, nilai *R-square* untuk variabel Komitmen Organisasional (Y) sebesar 0,334 dan untuk variabel *Perceived Organizational Support* (POS) sebesar 0,386. Nilai ini menunjukkan bahwa variabel-variabel independen dalam model mampu menjelaskan 33,4% variasi pada Komitmen Organisasional dan 38,6% variasi pada POS. Dengan demikian, masing-masing sebesar 66,6% dan 61,4% dari variasi pada kedua variabel tersebut dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian ini. Berdasarkan kriteria interpretasi *R-square*, kedua nilai tersebut termasuk dalam kategori lemah hingga sedang, yang mengindikasikan bahwa hubungan antara variabel-variabel bebas dan variabel endogen masih terbatas, namun tetap menunjukkan pengaruh yang relevan dalam konteks penelitian ini.

2. Analisis *F-square*

F-square digunakan untuk mengukur besarnya pengaruh atau efek yang dimiliki oleh suatu variabel laten terhadap variabel laten lainnya dalam model. Besar kecilnya efek ini dapat dilihat dari nilai *F-square* sebagai berikut: nilai 0,35 menunjukkan efek yang besar, nilai 0,15 menandakan efek yang sedang, dan nilai 0,02 berarti efeknya kecil.

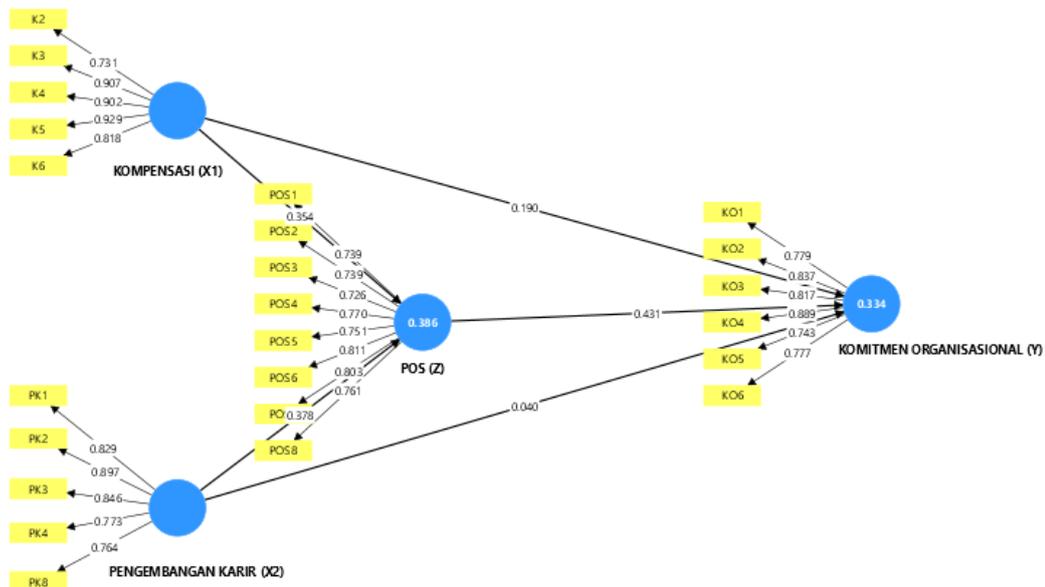
Tabel 4.16 Hasil Nilai *F-Square*

	Kompensasi (X1)	Pengembangan Karir (X2)	POS (Z)	Komitmen Organisasional (Y)
Kompensasi (X1)			0.164	0.037
Pengembangan Karir (X2)			0.187	0.002
POS (Z)				0.172
Komitmen Organisasional (Y)				

Sumber: Data Primer, 2025

Berdasarkan hasil nilai *F-square*, kompensasi (0,164), pengembangan karir (0,187), dan POS terhadap komitmen organisasional (0,172) masing-masing menunjukkan pengaruh sedang. Artinya, ketiga variabel ini memiliki kontribusi yang cukup terhadap variabel yang dituju dalam model. Sementara itu, pengaruh langsung kompensasi (0,002) dan pengembangan karir (0,037) terhadap komitmen organisasional tergolong lemah, sehingga memperkuat peran POS sebagai variabel mediasi dalam menjembatani pengaruh kedua variabel tersebut terhadap komitmen organisasional.

4.5. Pengujian Hipotesis



Gambar 4.1 Hasil Model Penelitian

Berdasarkan Gambar 4.1 di atas, pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan nilai t-statistik dan *p-value*, di mana batas signifikansi yang

digunakan adalah 5% ($p\text{-value} < 0,05$). Sementara itu, hipotesis dikatakan diterima apabila nilai t-statistik lebih besar dari 1,96, dan ditolak jika nilainya kurang dari itu. Model yang digunakan dalam penelitian ini merupakan model reflektif, yang ditandai dengan arah panah dari konstruk laten ke indikator-indikatornya. Model reflektif ini digunakan dalam pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), yang memetakan hubungan antar variabel laten secara struktural dan menguji validitas serta reliabilitas indikator secara simultan.

Tabel 4.17 Pengujian Hipotesis

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P-Values</i>	Hasil
Kompensasi (X1) --> Komitmen Organisasional (Y)	0.342	0.338	0.205	1.669	0.095	Tidak Signifikan
Pengembangan Karir (X2) --> Komitmen Organisasional (Y)	0.203	0.233	0.169	1.198	0.231	Tidak Signifikan
Kompensasi (X1) --> POS (Z)	0.354	0.363	0.132	2.671	0.008	Positif dan Signifikan
Pengembangan Karir (X2) --> POS (Z)	0.378	0.386	0.141	2.678	0.007	Positif dan Signifikan
POS (Z) --> Komitmen Organisasional (Y)	0.431	0.424	0.184	2.351	0.019	Positif dan Signifikan
Kompensasi (X1) --> POS (Z) --> Komitmen Organisasional (Y)	0.153	0.154	0.097	1.578	0.115	Tidak Signifikan
Pengembangan Karir (X2) --> POS (Z) --> Komitmen Organisasional (Y)	0.163	0.162	0.094	1.730	0.084	Tidak Signifikan

Sumber: Data Primer, 2025

Berdasarkan hasil data pada Tabel 4.17, dapat diketahui bahwa pada penelitian ini terkait dengan pengujian hipotesis, hasil yang dapat disimpulkan adalah sebagai berikut:

1. **Kompensasi terhadap Komitmen Organisasional**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, hubungan antara kompensasi dan komitmen organisasional menunjukkan nilai *P-Values* sebesar 0,095 dan *T-Statistics* sebesar 1,669. Karena *P-Values* melebihi 0,05 dan *T-Statistics* lebih rendah dari 1,96, maka hubungan tersebut tidak memenuhi kriteria signifikansi statistik. Meskipun nilai *Path Coefficient (Original Sample)* sebesar 0,342 mengindikasikan arah hubungan yang positif, efek tersebut tidak signifikan secara statistik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kompensasi tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, meskipun peningkatan kompensasi cenderung disertai dengan kecenderungan meningkatnya komitmen karyawan sebesar 0,342.

2. **Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasional**

Berdasarkan hasil analisis, pengaruh pengembangan karir terhadap komitmen organisasional menghasilkan nilai *P-Values* sebesar 0,231 dan *T-Statistics* sebesar 1,198. Nilai ini tidak memenuhi batas signifikansi yang ditentukan ($p < 0,05$ dan $t > 1,96$), sehingga dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap komitmen organisasional. Walaupun koefisien jalur (*Path Coefficient*) menunjukkan nilai positif sebesar 0,203, pengaruh tersebut belum cukup kuat secara statistik. Di sisi lain, nilai *original sample* sebesar 0,203 pada hubungan antara kompensasi dan *perceived organizational support* (POS) mengindikasikan bahwa setiap peningkatan kompensasi berpotensi meningkatkan persepsi dukungan organisasi sebesar 0,203.

3. **Kompensasi terhadap *Perceived Organizational Support* (POS)**

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai *P-Values* sebesar 0,008 dan *T-Statistics* sebesar 2,671 telah memenuhi syarat signifikansi ($p < 0,05$ dan $t > 1,96$). Koefisien *original sample* sebesar 0,354 mengindikasikan adanya hubungan positif antara kompensasi dan *perceived organizational support* (POS). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kompensasi memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap persepsi dukungan organisasi. Artinya, peningkatan dalam kompensasi cenderung diikuti oleh peningkatan

persepsi karyawan terhadap dukungan yang diberikan oleh organisasi sebesar 0,354.

4. Pengembangan Karir terhadap *Perceived Organizational Support* (POS)

Hasil pengujian menunjukkan nilai *P-Values* sebesar 0.007 dan *T-Statistics* sebesar 2.678, yang memenuhi kriteria signifikansi. *Path Coefficient* sebesar 0.378 menunjukkan adanya pengaruh positif. Artinya, pengembangan karir berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap POS, di mana peningkatan pengembangan karir akan meningkatkan persepsi dukungan organisasi sebesar 0.378.

5. *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap Komitmen Organisasional

Nilai *P-Values* sebesar 0,019 dan *T-Statistics* sebesar 2,351 menunjukkan bahwa hubungan antara variabel signifikan karena telah memenuhi batas signifikansi ($p < 0,05$ dan $t > 1,96$). Selain itu, nilai *Original Sample* sebesar 0,431 mencerminkan adanya pengaruh positif. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *perceived organizational support* (POS) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Artinya, semakin kuat persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi, maka tingkat komitmen organisasional pun akan meningkat sebesar 0,431.

6. Pengaruh Kompensasi terhadap Komitmen Organisasional melalui *Perceived Organizational Support* (POS)

Jalur mediasi ini memiliki nilai *P-Values* sebesar 0.115 dan *T-Statistics* sebesar 1.578, yang berarti tidak signifikan karena tidak memenuhi kriteria $p < 0.05$ dan $t > 1.96$. *Path Coefficient* sebesar 0.153 menunjukkan pengaruh positif, namun tidak signifikan. Artinya, *perceived organizational support* tidak memediasi secara signifikan hubungan antara kompensasi dan komitmen organisasional.

7. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasional melalui *Perceived Organizational Support*

Jalur mediasi ini menunjukkan nilai *P-Values* sebesar 0.084 dan *T-Statistics* sebesar 1.730, yang juga tidak signifikan. Meskipun *Path Coefficient*

sebesar 0.163 menunjukkan arah hubungan yang positif, namun pengaruh tersebut tidak cukup kuat. Dengan demikian, *perceived organizational support* belum mampu memediasi secara signifikan hubungan antara pengembangan karir dan komitmen organisasional.

4.6. Pembahasan Hipotesis

Berdasarkan hasil pengujian pada variabel yang telah dianalisis, peneliti mendapatkan hasil sebagai berikut:

4.6.1. Pengaruh Kompensasi terhadap Komitmen Organisasional

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, meskipun arah hubungannya positif. Artinya, peningkatan kompensasi belum tentu langsung meningkatkan loyalitas atau keterikatan karyawan terhadap perusahaan. Berdasarkan kecenderungan jawaban responden, sebagian besar karyawan belum sepenuhnya merasa puas terhadap sistem kompensasi yang diterima. Banyak responden menyatakan bahwa gaji pokok, tunjangan, maupun insentif yang diberikan belum mencerminkan beban kerja yang mereka emban, khususnya di level operasional.

Fenomena ini sejalan dengan kondisi di PT Sakura Tech Indonesia, di mana masih terdapat ketimpangan kompensasi antara jabatan strategis dan staf operasional. Persepsi ketidakadilan ini dapat menghambat pembentukan komitmen yang kuat. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Iswahyuni et al. (2024) yang menunjukkan bahwa kompensasi tidak secara langsung memengaruhi komitmen organisasional, melainkan melalui variabel mediasi seperti kepuasan kerja. Sebaliknya, perbedaan hasil dengan studi Mardani (2025), yang menemukan pengaruh langsung kompensasi terhadap komitmen, menunjukkan bahwa efektivitas kompensasi sangat bergantung pada konteks organisasi, persepsi keadilan, serta tingkat kepuasan atas imbalan yang diterima karyawan.

4.6.2. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasional

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, meskipun arah hubungannya positif. Hal ini menunjukkan bahwa ketersediaan program

pengembangan karir di PT Sakura Tech Indonesia belum secara langsung mampu meningkatkan loyalitas atau keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan. Berdasarkan kecenderungan jawaban responden, terlihat bahwa sebagian besar karyawan memiliki pandangan yang cukup positif terhadap pelatihan atau pengembangan diri yang mulai tersedia. Namun, banyak juga yang merasa bahwa akses terhadap jenjang karir dan pemerataan peluang antar departemen masih belum optimal.

Dalam praktiknya, pelaksanaan pengembangan karir di perusahaan ini belum sepenuhnya merata di semua unit kerja atau level jabatan, sehingga menimbulkan kesenjangan persepsi terhadap keadilan dan kesempatan berkembang. Temuan ini sesuai dengan hasil penelitian Putra et al. (2024) yang menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional ketika implementasinya tidak sesuai harapan karyawan. Sementara itu, hasil berbeda ditemukan oleh Jasrol et al. (2022), yang menekankan bahwa struktur pengembangan karir yang jelas dan terarah mampu meningkatkan keterikatan karyawan. Perbedaan ini menegaskan bahwa kualitas pelaksanaan program karir sangat menentukan efektivitasnya dalam membangun komitmen terhadap organisasi.

4.6.3. Pengaruh Kompensasi terhadap *Perceived Organizational Support* (POS)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *perceived organizational support* (POS). Artinya, semakin baik kompensasi yang diterima oleh karyawan PT Sakura Tech Indonesia, maka semakin tinggi pula persepsi mereka bahwa organisasi peduli dan menghargai kontribusi mereka. Berdasarkan kecenderungan jawaban responden, terlihat bahwa beberapa aspek kompensasi seperti insentif dan tunjangan mulai dirasakan manfaatnya oleh karyawan, meskipun secara umum masih berada pada kategori sedang. Hal ini mencerminkan bahwa kompensasi yang memadai, meskipun belum sepenuhnya ideal, dapat membentuk kesan positif terhadap perhatian organisasi. Sejalan dengan itu, persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi juga menunjukkan kecenderungan yang cukup positif, terutama pada aspek lingkungan kerja dan penghargaan. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan

mulai merasakan adanya bentuk perhatian dari perusahaan terhadap kesejahteraan dan kontribusi mereka. Dalam konteks PT Sakura Tech Indonesia, yang mayoritas karyawannya masih berada pada level staf dan memiliki masa kerja relatif singkat, kompensasi menjadi salah satu bentuk nyata yang paling mudah dirasakan dan diukur sebagai wujud dukungan dari perusahaan. Temuan ini selaras dengan penelitian Febrianti et al. (2025) yang menunjukkan bahwa kompensasi—baik finansial maupun non-finansial—memiliki kontribusi besar dalam membentuk persepsi positif karyawan terhadap perhatian dan dukungan organisasi..

4.6.4. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap *Perceived Organizational Support* (POS)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap *perceived organizational support* (POS). Artinya, semakin besar perhatian PT Sakura Tech Indonesia dalam memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang, maka semakin tinggi pula persepsi karyawan bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan dan kemajuan mereka. Berdasarkan kecenderungan jawaban responden, beberapa aspek pengembangan karir seperti pelatihan atau kejelasan jenjang mulai diapresiasi, namun masih terdapat beberapa aspek lain yang dinilai belum merata atau belum maksimal di seluruh departemen. Di sisi lain, persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi juga menunjukkan bahwa bentuk perhatian dari perusahaan, seperti adanya program pengembangan diri, dapat memberikan kesan bahwa organisasi menghargai karyawan sebagai aset penting. Dalam konteks PT Sakura Tech Indonesia, di mana sebagian besar karyawan berada pada rentang usia produktif dan masih dalam fase awal karir, pengembangan karir menjadi faktor penting yang dapat membentuk keyakinan bahwa perusahaan mendukung pertumbuhan individu. Hal ini sejalan dengan prinsip teori *Social Exchange*, yang menyatakan bahwa ketika organisasi memberikan manfaat nyata, seperti peluang karir atau pelatihan, maka karyawan akan membalas dengan sikap positif terhadap organisasi. Temuan ini juga didukung oleh penelitian Lontoh et al. (2024), yang menunjukkan bahwa dukungan organisasi dapat terbentuk secara signifikan melalui pengelolaan karir yang baik.

4.6.5. Pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap Komitmen Organisasional

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *perceived organizational support* (POS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Artinya, semakin tinggi persepsi karyawan bahwa organisasi memberikan perhatian, penghargaan, dan dukungan terhadap kesejahteraan mereka, maka semakin besar pula loyalitas dan keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan. Dalam konteks PT Sakura Tech Indonesia, mayoritas responden merupakan karyawan pada level staf dengan masa kerja 1–3 tahun. Mereka berada dalam tahap awal karir, yang umumnya membutuhkan penguatan lingkungan kerja untuk menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi. Persepsi karyawan terhadap POS umumnya berada pada tingkat sedang, yang menunjukkan bahwa masih ada ruang bagi perusahaan untuk memperkuat peran organisasi dalam membangun hubungan yang saling mendukung.

Tingkat komitmen organisasional yang terbentuk pun masih bervariasi. Meskipun beberapa karyawan menunjukkan keterikatan emosional yang kuat, sebagian lainnya belum menunjukkan keinginan yang konsisten untuk bertahan dalam jangka panjang. Temuan ini selaras dengan penelitian Silva et al. (2022), yang menyatakan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasi berkorelasi kuat dengan komitmen afektif. Hal ini juga diperkuat oleh temuan Ahmad et al. (2020), yang menyoroti pentingnya dukungan dari organisasi dan rekan kerja dalam membentuk komitmen yang kuat, terutama di lingkungan kerja kolaboratif. Berdasarkan teori *Social Exchange*, dukungan yang diberikan organisasi akan dibalas dengan loyalitas dan keterlibatan yang lebih besar dari karyawan. Oleh karena itu, memperkuat persepsi dukungan organisasi merupakan strategi penting dalam membangun komitmen jangka panjang karyawan di perusahaan manufaktur seperti PT Sakura Tech Indonesia.

4.6.6. Pengaruh Kompensasi terhadap Komitmen Organisasional melalui *Perceived Organizational Support* (POS)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *perceived organizational support* (POS) tidak memediasi secara signifikan hubungan antara kompensasi terhadap komitmen organisasional. Meskipun secara parsial kompensasi berpengaruh

signifikan terhadap POS, dan POS juga berpengaruh terhadap komitmen organisasional, jalur mediasi tidak terbukti kuat. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun karyawan menerima kompensasi yang relatif layak, hal tersebut belum cukup membentuk persepsi bahwa organisasi benar-benar mendukung mereka secara emosional maupun sosial. Artinya, kompensasi cenderung hanya dirasakan sebagai imbalan kerja, bukan sebagai simbol perhatian atau kepedulian organisasi.

Berdasarkan hasil deskriptif, persepsi karyawan terhadap kompensasi masih tergolong sedang, dengan tanggapan yang cukup beragam. Hal ini dapat dikaitkan dengan profil mayoritas responden yang merupakan staf operasional dengan masa kerja relatif singkat, sehingga mereka belum merasakan bentuk dukungan organisasi yang lebih luas, seperti keadilan, penghargaan non-finansial, atau relasi kerja yang suportif. Temuan ini sejalan dengan penelitian Iswahyuni et al. (2024), yang menyatakan bahwa kompensasi tidak secara otomatis membentuk komitmen melalui POS, melainkan lebih efektif jika dikaitkan dengan kepuasan kerja. Dengan demikian, persepsi terhadap dukungan organisasi tidak hanya terbentuk dari aspek finansial, tetapi juga dari interaksi sosial, komunikasi dua arah, dan rasa dihargai secara menyeluruh dalam lingkungan kerja.

4.6.7 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasional melalui *Perceived Organizational Support*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *perceived organizational support* (POS) tidak memediasi secara signifikan hubungan antara pengembangan karir dan komitmen organisasional. Meskipun secara terpisah pengembangan karir berpengaruh terhadap POS, dan POS juga berpengaruh terhadap komitmen organisasional, namun jalur tidak langsung dari pengembangan karir ke komitmen melalui POS tidak terbukti signifikan. Artinya, peluang pengembangan karir yang disediakan oleh perusahaan belum cukup kuat untuk membentuk persepsi yang konsisten bahwa organisasi benar-benar memberikan dukungan terhadap karyawan, sehingga dampaknya terhadap komitmen masih terbatas.

Berdasarkan hasil deskriptif, terlihat bahwa sebagian aspek pengembangan karir masih belum dirasakan secara maksimal oleh karyawan, khususnya yang

berkaitan dengan pemerataan akses, kejelasan promosi, dan perhatian dari atasan. Hal ini cukup wajar mengingat mayoritas responden berada pada usia produktif dan sedang membangun karier, sehingga ekspektasi terhadap arah pengembangan yang jelas cukup tinggi. Ketika ekspektasi ini tidak sepenuhnya terpenuhi atau belum dikomunikasikan secara terbuka, maka persepsi terhadap dukungan organisasi menjadi lemah. Temuan ini sejalan dengan penelitian Puspitosari (2022), yang menunjukkan bahwa pengembangan karir lebih berkaitan dengan kepuasan kerja dibandingkan komitmen secara langsung, dan bahwa POS belum tentu berperan kuat sebagai mediator dalam konteks ini. Dengan demikian, dalam konteks PT Sakura Tech Indonesia, pengembangan karir yang belum optimal dan belum merata membuat POS belum dapat berfungsi secara efektif dalam menjembatani hubungan antara karir dan komitmen.

4.7. Implikasi

Dari temuan penelitian ini, dapat dihasilkan implikasi baik secara teori maupun praktik sebagai berikut:

4.7.1. Implikasi Teoritis

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang telah diperoleh, penelitian ini memberikan kontribusi teoritis terhadap pengembangan studi mengenai kompensasi, pengembangan karir, *perceived organizational support* (POS), dan komitmen organisasional. Penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi dan pengembangan karir memiliki hubungan positif terhadap komitmen organisasional, namun tidak sepenuhnya dimediasi oleh POS. Artinya, meskipun organisasi telah menyediakan kompensasi yang layak dan memberikan fasilitas pengembangan karir, hal tersebut belum tentu dipersepsikan oleh karyawan sebagai bentuk nyata dari dukungan organisasi. Temuan ini memperluas pemahaman terhadap *Social Exchange Theory* (SET), yang menekankan bahwa hubungan timbal balik antara individu dan organisasi tidak hanya terbentuk melalui kebijakan formal, tetapi juga dipengaruhi oleh persepsi, pengalaman kerja, dan konteks organisasi.

Secara umum, hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap kompensasi dan pengembangan karir masih berada pada tingkat sedang,

begitu pula persepsi mereka terhadap dukungan organisasi dan komitmen. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian karyawan belum sepenuhnya menafsirkan kebijakan manajerial sebagai wujud perhatian dan kepedulian dari perusahaan. Dalam konteks PT Sakura Tech Indonesia, yang bergerak di industri manufaktur dengan tekanan produksi tinggi dan beban kerja teknis, hal ini menjadi semakin penting. Mayoritas responden berada pada fase awal hingga pertengahan karier, sehingga membutuhkan kejelasan jenjang karir, keadilan dalam pemberian kompensasi, serta bentuk dukungan organisasi yang lebih konsisten dan nyata dalam keseharian kerja mereka.

Dengan demikian, penelitian ini memperkuat hasil studi sebelumnya (Eisenberger et al., 1986; Ahmad et al., 2020) bahwa peran mediasi POS dalam membentuk komitmen karyawan sangat bergantung pada konteks dan persepsi subjektif karyawan terhadap perlakuan organisasi. Penelitian ini juga membuka ruang untuk pengembangan teori, terutama dengan mengeksplorasi faktor tambahan seperti kepuasan kerja, iklim organisasi, atau keterlibatan karyawan sebagai variabel alternatif yang berpotensi memperjelas mekanisme hubungan antara kebijakan manajerial dan komitmen organisasional dalam lingkungan kerja yang dinamis.

4.7.2. Implikasi Praktis

Hasil dari penelitian ini memberikan wawasan praktis bagi manajemen dan pengambil kebijakan di PT Sakura Tech Indonesia mengenai pentingnya strategi kompensasi dan pengembangan karir dalam membangun komitmen organisasional, dengan mempertimbangkan peran persepsi dukungan organisasi (POS). Meskipun perusahaan telah memberikan kompensasi sesuai ketentuan UMK, temuan menunjukkan bahwa ketimpangan antar level jabatan serta ketiadaan skema insentif berbasis kinerja menjadi salah satu faktor yang menghambat terbentuknya persepsi dukungan organisasi yang kuat dari karyawan, khususnya mereka yang memegang posisi strategis. Oleh karena itu, perusahaan perlu meninjau ulang sistem kompensasi dengan menambahkan elemen insentif berbasis kinerja, penghargaan non-materil, serta menyelaraskan beban kerja dengan tingkat imbalan yang diberikan.

Di sisi lain, pengembangan karir juga belum sepenuhnya menciptakan persepsi dukungan organisasi yang signifikan. Hal ini mengindikasikan perlunya intervensi manajerial berupa penyusunan jalur karir yang jelas, pemerataan akses pelatihan antardepartemen, dan pelibatan atasan langsung dalam proses pembinaan karir. Misalnya, perusahaan dapat menyelenggarakan pelatihan kompetensi teknis secara rutin, mentoring program lintas divisi, atau program rotasi kerja agar karyawan merasakan adanya perhatian langsung dari organisasi terhadap perkembangan mereka.

Penelitian terdahulu seperti yang dikemukakan oleh Laras & Rijanti (2024) menyatakan bahwa pengelolaan kompensasi dan pengembangan karir yang baik berdampak langsung terhadap komitmen karyawan. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa intervensi tersebut belum cukup bila tidak dibarengi dengan penciptaan lingkungan kerja yang memberikan rasa dihargai dan didukung. Maka dari itu, perusahaan perlu memperkuat persepsi dukungan organisasi dengan mendorong keterbukaan komunikasi, penghargaan terhadap kontribusi, serta penciptaan iklim kerja yang sehat dan kolaboratif.

Dengan mayoritas responden berada pada usia produktif (26–35 tahun) dan masa kerja awal (1–3 tahun), perusahaan memiliki peluang besar untuk membentuk loyalitas jangka panjang. Membangun komitmen karyawan sejak awal akan meminimalisir turnover dan meningkatkan stabilitas tenaga kerja, yang pada akhirnya mendukung pencapaian target operasional dan mutu kerja yang tinggi sebagaimana budaya kerja PT Sakura Tech Indonesia.