

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Adapun kesimpulan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. a. Dari tujuh hipotesis yang diajukan, seluruh variabel eksogen (kompensasi, motivasi dan beban kerja) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan.

b. Dari tujuh hipotesis yang diajukan, hanya kompensasi yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan motivasi dan beban kerja tidak berpengaruh signifikan.
2. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa kepuasan karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.
3. a. Berdasarkan persamaan model struktural Model 1 diperoleh Y_1 (Kepuasan Karyawan) = $-0,159 X_1$ (Kompensasi) + $0,512 X_2$ (Motivasi) + $0,446 X_3$ (Beban Kerja).

b. Berdasarkan persamaan struktural Model 2 diperoleh pengaruh langsung Y_2 (Kinerja Karyawan) = $0,249 X_1$ (Kompensasi) + $0,183 X_2$ (Motivasi) + $0,080 X_3$ (Beban Kerja) dan pengaruh tidak langsung terhadap Y_2 (Kinerja Karyawan) = $0,185 X_1$ (Kompensasi) + $0,390 X_2$ (Motivasi) + $0,260 X_3$ (Beban Kerja).
4. Berdasarkan hasil analisis model struktural dan kondisi di lapangan, motivasi merupakan variabel dengan nilai koefisien pengaruh terbesar terhadap kinerja karyawan dibandingkan kompensasi dan beban kerja. Oleh karena itu,

disarankan perusahaan dapat meningkatkan motivasi karyawan melalui sistem penghargaan non-finansial seperti program *employee of the month*, pemberian apresiasi terbuka atas pencapaian kerja, dan peluang pengembangan kompetensi melalui pelatihan rutin. Selain itu, hasil uji *t-statistic* menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa permasalahan kinerja karyawan operasional PT XYZ Surabaya, yang ditandai dengan rendahnya tingkat kehadiran dan tingginya *turnover* karyawan sebagaimana diuraikan pada Bab I, lebih dipengaruhi oleh aspek pemenuhan kompensasi dibandingkan motivasi dan beban kerja secara langsung. Oleh karena itu, perusahaan perlu memprioritaskan perbaikan sistem kompensasi, khususnya melalui peningkatan gaji pokok, mengingat sebagian besar karyawan operasional masih menerima gaji di bawah Upah Minimum Regional (UMR), yang berpotensi menurunkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan, sejalan dengan penelitian Maulidan dkk (2025).

5.2 Saran

Berdasarkan temuan penelitian, terdapat beberapa saran yang dapat dipertimbangkan oleh PT XYZ Surabaya yaitu:

a) Saran Teoretis

1. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengkaji faktor lain yang berpotensi memengaruhi kinerja karyawan secara langsung. Hal ini didasarkan pada nilai R^2 sebesar 58,2%, yang menunjukkan bahwa variabel kompensasi, motivasi,

dan beban kerja mampu menjelaskan 58,2% variasi kinerja karyawan, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel di luar penelitian, seperti stres kerja dan lingkungan kerja (Renaldi dkk, 2024).

2. Penelitian mendatang disarankan untuk memperluas penggunaan metode analisis selain *Partial Least Squares* (PLS) guna memperoleh sudut pandang yang lebih komprehensif. Hal ini didasarkan pada hasil penelitian yang menunjukkan adanya perbedaan pengaruh antarvariabel, baik dari sisi besar koefisien maupun signifikansi hubungan, khususnya pada hubungan motivasi dan beban kerja terhadap kinerja karyawan. Penggunaan metode analisis lain diharapkan dapat memberikan pemahaman tambahan dalam menjelaskan perbedaan tersebut.
 3. Penelitian selanjutnya dengan variabel yang sama disarankan untuk mengkaji perusahaan sejenis yang memiliki karakteristik serupa dengan PT XYZ, sehingga hasil penelitian dapat meningkatkan generalisasi temuan.
 4. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengkaji kembali variabel motivasi dan beban kerja yang dalam penelitian ini tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan menyesuaikan indikator pengukuran terhadap kondisi dan karakteristik perusahaan. Penyesuaian indikator yang lebih relevan dengan sistem kerja dan tugas karyawan diharapkan dapat memberikan hasil penelitian yang lebih akurat.
- b) Saran Praktis
1. Perusahaan disarankan untuk melakukan evaluasi dan penyesuaian sistem kompensasi secara bertahap, mengingat sebagian besar karyawan masih

menerima gaji di bawah Upah Minimum Regional (UMR). Penyesuaian tidak harus dilakukan secara langsung pada angka standar tersebut, namun dapat diterapkan melalui skema bertahap berbasis masa kerja, beban kerja, dan capaian kinerja. Selain peningkatan gaji pokok secara progresif, perusahaan dapat mengoptimalkan sistem insentif variabel berbasis produktivitas, seperti bonus kehadiran, insentif pencapaian target kegiatan, atau tunjangan tambahan pada periode *high season*. Dengan pendekatan ini, peningkatan kompensasi tetap mempertimbangkan kemampuan finansial perusahaan sekaligus menjaga motivasi dan kinerja karyawan.

2. Perusahaan tetap disarankan untuk memperkuat aspek motivasi kerja sebagai faktor yang mendukung peningkatan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja karyawan. Meskipun motivasi tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja, hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Upaya peningkatan motivasi dapat dilakukan secara terstruktur melalui sistem penghargaan non-finansial seperti program *employee of the month*, pemberian apresiasi terbuka atas pencapaian kerja, dan peluang pengembangan kompetensi melalui pelatihan rutin. Pendekatan ini bertujuan untuk meningkatkan rasa dihargai, keterlibatan kerja (*work engagement*), dan kepuasan karyawan secara berkelanjutan.
3. Perusahaan disarankan untuk menyusun sistem manajemen kinerja yang mengintegrasikan kompensasi dan motivasi dalam satu mekanisme evaluasi yang terukur. Integrasi tersebut dapat diwujudkan melalui penyusunan *Key*

Performance Indicators (KPI) yang jelas untuk setiap posisi, yang kemudian dikaitkan dengan skema insentif dan penghargaan berbasis capaian kerja. Selain itu, perusahaan dapat menerapkan evaluasi kinerja secara berkala yang disertai dengan umpan balik langsung dari atasan, sehingga karyawan memahami hubungan antara kontribusi kerja, penghargaan yang diterima, dan peluang pengembangan karier. Pendekatan ini tidak hanya mendorong peningkatan kinerja secara berkelanjutan, tetapi juga berpotensi menekan tingkat ketidakhadiran dan keinginan keluar kerja pada karyawan.