

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

1. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.
2. Lingkungan kerja fisik tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*
3. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
4. Lingkungan kerja fisik tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
5. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.
6. Kepuasan kerja memediasi secara signifikan hubungan antara kompensasi dan *turnover intention*.
7. Kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara lingkungan kerja fisik dan *turnover intention*.

#### B. Implikasi

##### 1. Implikasi Manajerial

###### a. Peningkatan Kebijakan Kompensasi

Hasil penelitian menunjukkan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan *turnover intention*, sehingga aspek ini perlu menjadi prioritas manajemen. Perusahaan tidak hanya perlu menyesuaikan gaji pokok agar kompetitif dengan standar industri lokal, tetapi juga memastikan transparansi dalam pemberian insentif dan tunjangan. Ketepatan waktu pembayaran, kejelasan mekanisme bonus

berbasis kinerja, serta penyediaan fasilitas pendukung kerja akan memperkuat persepsi keadilan. Jika tidak segera diperbaiki, kompensasi yang dirasa tidak memadai dapat mempercepat turnover, terutama bagi karyawan dengan masa kerja panjang yang memiliki keterampilan kritis. Oleh karena itu, evaluasi kompensasi sebaiknya dilakukan secara berkala dengan mempertimbangkan beban kerja, kontribusi individu, serta kondisi keuangan perusahaan agar lebih adil, transparan, dan berkelanjutan.

b. Optimalisasi Kepuasan Kerja sebagai Strategi Retensi

Karena kepuasan kerja terbukti mampu menurunkan *turnover intention*, manajemen perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kepuasan, seperti memberikan pengakuan terhadap kinerja, menciptakan hubungan kerja yang harmonis, dan menyediakan peluang pengembangan karier.

c. Evaluasi Lingkungan Kerja Fisik

Meskipun hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik tidak berpengaruh signifikan terhadap turnover intention, hal ini tidak berarti aspek tersebut dapat diabaikan. Ketidaknyamanan fisik yang dibiarkan berlarut-larut dapat memunculkan efek jangka panjang berupa penurunan produktivitas, meningkatnya kelelahan, serta melemahkan kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan evaluasi yang lebih terarah, misalnya dengan mengidentifikasi area kerja yang paling sering menimbulkan keluhan, melakukan perbaikan

bertahap terhadap fasilitas dasar (pencahayaan, sirkulasi udara, ergonomi meja kursi), serta menyesuaikan kondisi ruang kerja dengan standar keselamatan dan kesehatan kerja (K3). Dengan demikian, meskipun tidak berpengaruh langsung terhadap turnover intention, peningkatan kualitas lingkungan kerja fisik dapat berperan sebagai faktor pendukung kepuasan kerja yang berkelanjutan.

d. Integrasi Kompensasi dan Kepuasan Kerja dalam Strategi Sumber Daya Manusia

Hasil penelitian mengindikasikan, kompensasi tidak hanya berpengaruh langsung terhadap *turnover intention*, tetapi juga secara tidak langsung melalui kepuasan kerja. Oleh karena itu, strategi kompensasi harus dirancang tidak hanya untuk menarik tetapi juga mempertahankan dan memotivasi karyawan.

## 2. Implikasi Teoritis

- a. Temuan bahwa kompensasi memengaruhi terhadap kepuasan kerja dan *turnover intention* mendukung prinsip dasar SET, yaitu hubungan kerja dipandang sebagai proses pertukaran sosial. Karyawan yang menerima imbalan (kompensasi) yang sesuai akan merasa dihargai dan terdorong untuk memberikan loyalitas, ditunjukkan melalui rendahnya keinginan untuk keluar dari perusahaan.
- b. Peran kepuasan kerja sebagai mediator antara kompensasi dan *turnover intention* mendukung prinsip *Social Exchange Theory*, di mana hubungan kerja didasarkan pada pertukaran timbal balik. Ketika

kompensasi dirasa sesuai dengan kontribusi yang diberikan, karyawan akan merasa dihargai dan memiliki dorongan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Dengan demikian, kepuasan kerja terbentuk sebagai respons atas persepsi terhadap kompensasi yang diterima, dan selanjutnya memengaruhi keputusan karyawan terkait keinginan untuk tetap bekerja atau keluar dari perusahaan.

- c. Lingkungan kerja fisik yang tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja maupun *turnover intention* mengindikasikan, tidak semua bentuk dukungan dari organisasi dianggap bernilai dalam pertukaran sosial, sebagaimana dijelaskan dalam *Social Exchange Theory* (SET). Ketika kondisi fisik tempat kerja dipersepsikan sebagai sesuatu yang standar atau tidak memberi dampak langsung terhadap kenyamanan.
- d. Penelitian ini memperkuat *Social Exchange Theory* dengan menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap kompensasi yang belum memadai mencerminkan pertukaran yang kurang seimbang antara organisasi dan individu. Ketika imbalan yang diterima tidak dianggap sepadan dengan usaha dan kontribusi yang diberikan, hubungan timbal balik dalam organisasi menjadi terganggu, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap sikap dan keputusan karyawan dalam mempertahankan atau mengakhiri hubungan kerja.

## C. Keterbatasan Penelitian dan Saran Penelitian

### 1. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang membatasi ruang lingkup generalisasi temuan. Pertama, cakupan penelitian hanya difokuskan pada satu perusahaan, yaitu CV Kreasi Mandiri, dengan jumlah responden sebanyak 46 orang. Hal ini menyebabkan hasil yang diperoleh belum tentu berlaku secara umum di perusahaan lain atau dalam sektor industri yang berbeda. Kedua, variabel independen yang dipilih hanya melibatkan kompensasi dan lingkungan kerja fisik, padahal terdapat variabel lain yang juga berpotensi memengaruhi *turnover intention*, seperti stres kerja, budaya organisasi, interaksi antar rekan kerja, serta gaya kepemimpinan. Selanjutnya, keterbatasan dalam pengumpulan data yang tidak mencantumkan jabatan atau posisi responden menyebabkan analisis tidak dapat mengidentifikasi perbedaan persepsi berdasarkan struktur atau level organisasi. Pandangan dari karyawan dengan latar peran yang berbeda mungkin memengaruhi hasil, namun hal tersebut belum dapat dianalisis secara mendalam pada studi ini. Terakhir, meskipun kepuasan kerja terbukti mampu memediasi hubungan antara kompensasi dan *turnover intention*, hal serupa tidak ditemukan pada hubungan antara lingkungan kerja fisik dan *turnover intention*, yang kemungkinan dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar ruang lingkup penelitian ini.

## 2. Saran Penelitian

### a. Menambah Variabel Penelitian

Penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel lain di luar kompensasi dan lingkungan kerja fisik, seperti *work-life balance*, *employee engagement*, atau gaya kepemimpinan. Variabel ini dapat memberikan gambaran yang lebih menyeluruh mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention*, serta membantu mengidentifikasi aspek non-finansial yang mungkin lebih dominan di beberapa perusahaan.

### b. Menambahkan Variabel Moderasi

Faktor demografis seperti usia, masa kerja, tingkat pendidikan, atau status perkawinan dapat digunakan sebagai variabel moderasi. Hal ini bertujuan untuk melihat apakah pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja berbeda pada kelompok karyawan tertentu, sehingga perusahaan dapat merancang kebijakan yang lebih tepat sasaran.

### c. Memperluas Lokasi dan Objek Penelitian

Penelitian dapat dilakukan pada lebih dari satu perusahaan atau pada industri yang berbeda, baik skala lokal maupun nasional. Pendekatan ini akan membuat hasil penelitian lebih *generalizable* dan dapat digunakan sebagai acuan pada berbagai konteks organisasi.

### d. Menggunakan Metode Campuran (*Mixed Methods*)

Mengombinasikan metode kuantitatif (kuesioner) dengan metode kualitatif (wawancara mendalam atau *focus group discussion*) akan

membantu mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif. Pendekatan ini memungkinkan peneliti menggali informasi yang mungkin tidak terungkap melalui survei saja.

e. Mengukur Dimensi Variabel Secara Lebih Rinci

Variabel lingkungan kerja fisik dapat dipecah menjadi dimensi spesifik seperti ergonomi, keamanan kerja, pencahayaan, atau fasilitas pendukung. Begitu pula variabel kompensasi dapat dibedakan antara kompensasi langsung (gaji, tunjangan) dan kompensasi tidak langsung (fasilitas, pelatihan). Pemisahan ini akan membantu mengetahui dimensi mana yang paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan *turnover intention*.