

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Pada saat ini generasi Z merupakan mayoritas penduduk di Indonesia dengan persentase 27,94%. Sebaran penduduk generasi Z di Indonesia mayoritas berada di Jawa Barat dengan jumlah 11.886.058. Di jaman sekarang ini, generasi Z mulai mendominasi angkatan kerja di Indonesia. Pekerja generasi Z rata-rata telah berumur 18-25 tahun. Berdasarkan survei yang dilakukan SAKERNAS, generasi Z diantaranya telah menjadi pekerja dengan total 12 juta jiwa dan 57% nya merupakan karyawan tetap. Berdasarkan survey oleh situs pencari kerja mengenai minat preferensi generasi Z dalam memilih bekerja di perusahaan, mayoritas generasi Z lebih berminat bekerja di perusahaan teknologi dengan jabatan *software engineer*, *software developer*, dan *machine engineer*. Aspirasi generasi Z bekerja berubah karena generasi Z lahir di era internet dan penggunaan teknologi dalam kehidupan sehari-hari. Kemudahan generasi Z dalam beradaptasi terhadap perkembangan teknologi juga mempengaruhi perbedaan generasi Z dengan generasi-generasi sebelumnya.

Masalah yang terjadi pada generasi Z merupakan adanya *turnover intention* yang tinggi. Berdasarkan bukti dari hasil penelitian-penelitian yang dilakukan beberapa institusi maupun penulis lakukan terhadap 30 responden serta data-data yang penulis temukan, dapat dinyatakan bahwa generasi Z memiliki *turnover intention* yang tinggi bersama-sama dengan generasi Milenial. Berdasarkan data, penulis juga menemukan bahwa *work-life balance* saat ini merupakan faktor terpenting setelah mempertimbangkan

gaji bagi generasi Z untuk menentukan pekerjaannya. Perusahaan dengan *work-life balance* yang rendah cenderung memiliki *turnover* yang tinggi bagi generasi Z.

Faktor yang mendukung adanya *turnover intention* adalah *job engagement*. Berdasarkan data, penulis menemukan bahwa saat ini generasi Z memiliki tingkat *burnout* yang cukup tinggi pada perusahaannya saat ini. Hal tersebut berhubungan karena pada dasarnya generasi Z lebih ingin bekerja di perusahaan yang lebih mendukung prinsip dan etika pribadinya. Oleh karena itu, karyawan dapat memiliki sikap positif terhadap perusahaannya.

Menurut Lestari & Rizkalla (2022), generasi Z dapat dikatakan memiliki *self-awareness* dan *self-confident* yang cukup tinggi, dimana mereka dapat mengidentifikasi dirinya sendiri sebagai generasi Z dan mereka merasa bahwa generasi Z merupakan generasi yang terbaik. Hal tersebut didukung dengan kemampuan mereka yaitu “*mastery of technology*”. Generasi Z cepat beradaptasi melalui perkembangan teknologi. Generasi Z lahir pada saat internet dan sosial media merupakan bagian dalam kehidupan sehari-hari.

Menurut Dessler dalam Ratnasari (2017), menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah proses untuk melatih, memperoleh, menilai, memberikan kompensasi, memberikan keselamatan, kesehatan, dan keadilan. Menurut Ahuja dan Heikkeri dalam Jaharuddin *et al.* (2019), *turnover intention* merupakan sebuah pikiran karyawan untuk keluar dan keinginan untuk mencari pekerjaan di perusahaan lain. Perilaku ini muncul biasanya disebabkan oleh pekerjaan dan rendahnya tingkat produktivitas karyawan. Menurut Lavoie dan Bhalerao dalam Jaharuddin *et al.* (2019),

*work-life balance* berakar pada kebutuhan karyawan dalam mencapai keseimbangan yang sehat antara keinginan untuk berpartisipasi penuh dalam pekerjaan dan tanggung jawab dalam kehidupan pribadinya. Sedangkan, Menurut Mayo dan Markwick dalam Jaharuddin *et al.* (2019), *employee engagement* di definisikan sebagai sebuah sikap positif dari karyawan terhadap perusahaan dan nilai-nilai yang dimiliki.

Berdasarkan hasil penyebaran kuisioner yang dilakukan peneliti dan data yang ditemukan, bahwa terdapat hubungan pengaruh satu sama lain antara *Work-Life Balance*, *Job Engagement*, dan terhadap *Turnover Intention* serta adanya mediasi pada variabel *Job Engagement* pada karyawan generasi Z yang bekerja di industri *Start-up*.

Pada penelitian ini peneliti menggunakan *software* IBM SPSS versi 25 pada *Pre-test* dan aplikasi *Smart PLS* pada uji *Main-test*. Hasil uji validitas pada indikator pertanyaan ditemukan bahwa pada indikator variabel *Work-Life Balance* yaitu WLB 4, WLB 6, WLB 7 dan variabel *Turnover Intention* yaitu T4 memiliki nilai *factor loading*  $\leq 0,50$  dan *MSA*  $\leq 0,50$ , sehingga disimpulkan tidak valid namun indikator pertanyaan lainnya lulus uji validitas dan reliabilitas. Selanjutnya pada uji validitas *Outer Model* ditemukan pada indikator pertanyaan variabel *Job Engagement* yaitu JE memiliki nilai *Outer Loadings*  $< 0,7$ , sehingga disimpulkan tidak valid namun indikator pertanyaan lainnya lulus uji *Outer Model*. Selanjutnya, pada uji *Inner Model* dapat disimpulkan, seluruh variabel memenuhi kriteria.

Berdasarkan hasil penelitian ini, peneliti mengambil kesimpulan:

1. Berdasarkan data dari hasil kuisioner, peneliti menyimpulkan mayoritas karyawan:

- Berjenis kelamin pria dengan nilai 81% atau berjumlah 85 orang.
- Usia berkisar 21-23 tahun dengan nilai 74,3% atau berjumlah 78 orang.
- Bidang industri merupakan *E-Commerce* dengan nilai 32,4 % atau berjumlah 34 orang.
- Departemen perusahaan merupakan *Marketing/Sales* dengan nilai 35,6 % atau berjumlah 37 orang.
- Status pekerjaan karyawan saat ini merupakan pegawai kontrak dengan nilai 59 % atau berjumlah 62 orang.
- Domisili tempat tinggal berada di daerah Jakarta dengan nilai 33,3 % atau berjumlah 35 orang.
- Status pendidikan terakhir adalah S1 dengan nilai 64,8 % atau berjumlah 68 orang.
- Status perkawinan adalah belum menikah dengan nilai 98,1 % atau berjumlah 103 orang.
- Lama bekerja adalah 1-6 bulan dengan nilai 39 % atau berjumlah 41 orang.

2. Berdasarkan hasil hipotesis

**H1: *Work-Life Balance* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *Job Engagement*.**

Hal tersebut dibuktikan dengan nilai t-statistik sebesar 1,690 yang dimana lebih besar dari 1,65 dan nilai *p-values* sebesar  $0,046 < 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara variabel.

**H2: *Work-Life Balance* berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *Turnover Intention*.**

Hal tersebut dibuktikan dengan nilai t-statistik sebesar 3,310 yang dimana lebih besar dari 1,65 dan nilai *p-values* sebesar  $0,000 < 0,05$  serta nilai Beta (B) yaitu -0,283. Sehingga dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh negatif dan signifikan antara variabel.

**H3: *Job Engagement* berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *Turnover Intention*.**

Hal tersebut dibuktikan dengan nilai t-statistik sebesar 3,146 yang dimana lebih besar dari 1,65 dan nilai *p-values* sebesar  $0,001 < 0,05$  serta nilai Beta (B) yaitu -0,287. Sehingga dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh negatif dan signifikan antara variabel.

**H4: *Job Engagement* sebagai faktor mediasi hubungan antara *Work-Life Balance* dan *Turnover Intention*.**

Hal tersebut dibuktikan dengan nilai t-statistik sebesar 1,442 yang dimana lebih kecil dari 1,65 dan nilai *p-values* 0,075 lebih besar dari 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel *Job Engagement* tidak dapat terbukti sebagai variabel mediasi antara *Work-Life Balance* dengan *Turnover Intention*.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis dari penelitian ini, penulis merumuskan beberapa saran yaitu sebagai berikut:

### 5.2.1 Saran Untuk Perusahaan-perusahaan *Start-Up*

1. Hasil penelitian pada variabel *Work-Life Balance* menunjukkan bahwa nilai *mean* paling tinggi terdapat pada indikator pertanyaan no 7 (WLB7) yang memiliki output *mean* yaitu sebesar 4,13. Indikator tersebut menyatakan bahwa, karyawan merasa beban pekerjaan mereka terlalu berat. Berdasarkan uraian tersebut, saran yang dapat peneliti berikan kepada perusahaan-perusahaan *start-up* adalah dengan membagi *jobdesk* karyawan sesuai dengan keahlian dan minat mereka, sehingga mereka tidak akan merasa terbebani dalam mengerjakannya. Menurut Lavoie dan Bhalerao dalam Jaharuddin *et al.* (2019), *work-life balance* berakar pada kebutuhan karyawan dalam mencapai keseimbangan yang sehat antara keinginan untuk berpartisipasi penuh dalam pekerjaan dan tanggung jawab dalam kehidupan pribadinya. Berdasarkan pengertian tersebut, penulis juga menyarankan bahwa perusahaan sebaiknya mengurangi pemberian jam lembur kepada karyawan, karena pada dasarnya karyawan kerja diluar jam semestinya akan memangkas waktu mereka dengan kehidupan pribadinya. Selain itu, penulis juga menyarankan dengan menggunakan teori dari Greenhaus *et al.*, (2003), yaitu memperhatikan keseimbangan waktu antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi karyawan (*Time Balance*). Perusahaan dapat memberikan kelonggaran waktu jam kerja

kepada karyawan atau tidak bekerja dari jam 9- 5. Perusahaan dapat menerapkan aturan yaitu jika pekerjaan tersebut selesai lebih awal, karyawan dapat pulang lebih cepat dan tidak dipatok untuk pulang jam 5. Aspek selanjutnya adalah keseimbangan keterlibatan (*Involvement Balance*). Perusahaan dapat memberlakukan sistem kerja *hybrid* kepada karyawan dengan memberlakukan kepada hari-hari tertentu untuk karyawan tersebut WFH (*Work-From Home*) sehingga karyawan juga dapat memberikan keterlibatan yang seimbang pada pekerjaan dan kehidupan pribadi. Aspek selanjutnya adalah keseimbangan dalam kepuasan karyawan (*Satisfaction Balance*). Hal ini menyangkut kepada kepuasan karyawan terhadap karir dan keluarganya. Perusahaan dapat meningkatkan kepuasannya dengan memberikan penghargaan kepada karyawan mengenai kontribusinya kepada perusahaan. Berdasarkan indikator variabel yang dirumuskan oleh penulis, mayoritas responden merasa terbebani untuk bekerja lembur dan merasa beban kerjanya terlalu berat. Oleh karena itu, perusahaan *start-up* sebaiknya dapat melakukan *Job Analysis* kepada setiap jobdesk karyawannya. Analisis pekerjaan merupakan teknik sumber daya manusia yang mendasar dan menyeluruh serta merupakan titik awal bagi aktivitas-aktivitas sumber daya manusia lainnya. Deskripsi pekerjaan menjabarkan informasi terkait tugas, kewajiban, dan tanggung jawab dari suatu pekerjaan. Sehingga, dalam perekrutan karyawan perusahaan *start-up* dapat memilih kandidat yang sesuai dengan kualifikasi dan kemampuannya. Hal tersebut bertujuan untuk mencegah sikap karyawan yang merasa tingkat *work-life balance* nya rendah.

Oleh karena itu, sangatlah penting untuk memiliki deskripsi pekerjaan yang relevan, jelas, akurat dan tidak tumpang tindih.

2. Hasil penelitian pada variabel *Job Engagement* menunjukkan bahwa indikator pertanyaan no 1 (JE1) memiliki *output mean* paling rendah yaitu sebesar 3,67. Pada indikator tersebut karyawan merasa penuh dengan energi pada saat bekerja.. Menurut Golden (2006) dan Bushra (2014) dalam Jaharuddin et al. (2019), menemukan keseimbangan yang tepat antara pekerjaan dan tuntutan hidup merupakan anteseden untuk keterikatan karyawan, menjadi faktor penyebab pengusaha, seperti peduli terhadap karyawan, menempatkan karyawan kepentingan pertama dan fleksibilitas adalah prediktor keterlibatan karyawan. Sehingga, saran yang dapat penulis berikan adalah dengan mengacu pada teori Schaufeli dan Bakker (2004) yaitu pertama adalah dengan menumbuhkan semangat (*vigor*). Dalam meningkatkan semangat karyawan, perusahaan dapat memberikan motivasi seperti pujian, promosi, dan *reward* pada karyawan. Dengan begitu akan meningkatkan produktivitas, profitabilitas, pertumbuhan, kepuasan pelanggan dan niat untuk meninggalkan perusahaan berkurang. Hal selanjutnya adalah menumbuhkan rasa dedikasi (*dedication*). Dalam hal ini, perusahaan sebaiknya tidak menerapkan sistem kepemimpinan otoriter, karena pada kepemimpinan tersebut suatu organisasi dalam pengambilan keputusannya hanya berorientasi pada pemimpin. Oleh karena itu, sebaiknya perusahaan dapat mempertimbangkan masukan atau pendapat dari bawahan terhadap kelanjutan bisnis, Hal tersebut dapat meningkatkan keterlibatan, rasa tanggung jawab dan kontribusi karyawan



terhadap perusahaan sehingga karyawan dapat merasa bangga untuk bekerja di perusahaan tersebut. Hal terakhir adalah membuat karyawan menghayati pekerjaan (*absorbtion*). Dalam hal ini, perusahaan dapat memberikan *jobdesk* kepada karyawan sesuai dengan minat dan skill masing-masing, sehingga karyawan akan merasa tertarik dan tertantang untuk menyelesaikan tugas-tugas tersebut. Selain itu, memberikan kepercayaan terhadap tanggung jawab yang lebih besar kepada karyawan juga dapat menumbuhkan rasa keterlibatan, karena pada dasarnya karyawan merasa dipercaya oleh perusahaannya dan mereka akan sepenuh hati menyelesaikannya.

3. Hasil penelitian pada variabel *Turnover Intention* menunjukkan bahwa pada indikator pertanyaan no 3 (T3) memiliki output mean paling tinggi yaitu sebesar 3,94. Pada indikator tersebut karyawan merasa jika ada kesempatan untuk bekerja di organisasi lain, mereka akan pergi dari organisasi mereka saat ini. Menurut Ahuja dan Heikkeri dalam Jaharuddin *et al.* (2019), *Turnover Intention* merupakan sebuah pikiran karyawan untuk keluar dan keinginan untuk mencari pekerjaan di perusahaan lain. Berdasarkan uraian tersebut, saran yang dapat peneliti berikan kepada perusahaan-perusahaan *Start-up* adalah Selain itu , saran penulis dalam mencegah *Turnover Intention* karyawan adalah dengan memastikan bahwa gaji, honor, bonus yang dijanjikan, harus tepat pada waktu pembagiannya. (Shaw *et al.*, 2017). *Start-up* merupakan perusahaan yang masih berkembang dan belum mencapai *sustainability* sehingga pendapatan perusahaan belum tentu dapat mencapai target tiap bulannya, namun pada hal ini perusahaan *start-up* wajib untuk tepat

waktu dalam memberikan gaji tiap bulannya, hal tersebut dibutuhkan agar menciptakan kepercayaan karyawan pada perusahaan. Hal selanjutnya yang dapat dilakukan adalah perusahaan dapat melibatkan karyawan dalam segala pengambilan keputusan. (Allio & Shinta et al., 2013). Hal tersebut dapat menumbuhkan rasa kepemilikan karyawan terhadap organisasi, karena secara tidak langsung karyawan membantu memberikan solusi serta pendapatnya terhadap kelangsungan organisasi. Selain itu, juga dapat meningkatkan potensi, tantangan, serta *aware* terhadap peluang-peluang yang ada. Pemberian promosi jabatan berdasarkan kriteria prestasi kerja karyawan dapat juga mencegah *Turnover Intention*. (Turban & Keon, 1993 dalam Bustaman et al., 2022). Pada dasarnya promosi jabatan secara otomatis meningkatkan tanggung jawab dan keterlibatannya pada sebuah organisasi. Hal tersebut dapat membuat karyawan merasa *engage* terhadap tempat kerjanya dan termotivasi untuk bertahan pada organisasinya untuk memberikan kontribusi terbaik pada perusahaan dalam meningkatkan karir mereka.

### **5.2.1 Saran Untuk Penelitian Selanjutnya**

- 1) Untuk penelitian selanjutnya dapat menggunakan variabel-variabel *independent* lain yang berkaitan yang memiliki pengaruh terhadap *Turnover Intention*. Seperti, pada penelitian yang dilakukan oleh Laksono et al. (2019) yang menggunakan variabel *Job Satisfaction*.

- 2) Selain itu, saran untuk penelitian selanjutnya adalah dapat menggunakan objek lain seperti instansi, perusahaan, ataupun organisasi memiliki bidang yang berbeda ataupun generasi yang berbeda.

