

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian serta analisa yang telah dilakukan oleh peneliti dengan judul “Pengaruh *Human Resource Management, Change Management, dan Knowledge Management Terhadap Turnover Intention Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Generasi Z*”, diperoleh simpulan sebagai berikut:

1. *Human Resource Management* memiliki pengaruh positif terhadap *Change Management*. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa karyawan generasi Z memiliki kepuasan terhadap praktik *human resource management* dalam mempersiapkan karyawan untuk menghadapi perubahan yang akan dilakukan di *change management*. Sehingga, karyawan generasi Z yang dinilai baru menginjak dunia pekerjaan pun akan mampu beradaptasi dengan baik terhadap perubahan di masa mendatang.
2. *Human Resource Management* memiliki pengaruh positif terhadap *Knowledge Management*. Berdasarkan penelitian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa karyawan generasi Z merasa bahwa praktik *human resource management* mampu mempengaruhi praktik *knowledge management* dengan baik. Yang mana, jika praktik *human resource management* yang diterapkan baik maka akan meningkatkan keberhasilan proses *knowledge management*. Dimana, praktik-praktik *human resource* seperti pemberian kompensasi, komunikasi secara

langsung (*face to face*), dan sistem *performance appraisal* yang mampu meningkatkan *knowledge sharing* (pembagian pengetahuan) individual serta mampu meningkatkan dan mempermudah implementasi *knowledge management*.

3. *Knowledge Management* memiliki pengaruh positif terhadap *Change Management*. Berdasarkan penelitian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa karyawan generasi Z merasa bahwa *knowledge management* mampu mempengaruhi praktik *change management*. Dimana pengetahuan merupakan sebuah dasar untuk melakukan perubahan, karyawan perlu memahami terlebih dahulu agar mampu beradaptasi dengan perubahan yang ada. Sehingga, hal tersebut membuat karyawan generasi Z merasa bahwa mereka perlu mengetahui dasarnya terlebih dahulu serta upaya untuk mengatasi perubahan yang akan datang. Sehingga, karyawan generasi Z pun akan lebih nyaman dalam bekerja tanpa khawatir tidak akan mampu beradaptasi dengan perubahan.
4. *Human Resource Management* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Engagement*. Berdasarkan penelitian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa karyawan generasi Z merasa bahwa praktik *human resource management* memiliki pengaruh penting terhadap tingkat *employee engagement* di perusahaan. Hal tersebut dikarenakan praktik *human resource management* harus disalurkan dengan baik kepada karyawan seperti pemberian upah dan tunjangan yang layak, pemberian pelatihan untuk mengasah kemampuan dan meningkatkan jenjang karir, kontrol pekerjaan, keamanan pekerjaan, dan lainnya. Sehingga, jika praktik tersebut tersalurkan dengan baik maka karyawan pun akan merasa nyaman untuk bekerja dan mampu memberikan performa terbaik mereka. Khususnya untuk karyawan generasi Z yang cenderung berpindah-pindah tempat kerja dikarenakan tidak memenuhi ekspektasi yang mereka inginkan. Melalui praktik *human resource management*,

karyawan generasi Z setuju bahwa tingkat *employee engagement* mereka pun meningkat dan merasa lebih terikat dengan perusahaan.

5. *Change Management* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Engagement*. Berdasarkan penelitian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa karyawan generasi Z merasa *change management* berpengaruh penting terhadap *employee engagement*. Dimana karyawan generasi Z cenderung keluar dari pekerjaannya karena merasa *disengaged*. Hal tersebut dapat disebabkan salah satunya adalah ketidakmampuan perusahaan dalam mempersiapkan karyawannya untuk menghadapi perubahan, sehingga karyawan pun merasa tidak siap kemudian tidak bisa beradaptasi dan menjadi *disengaged*. Sehingga, dengan *change management* yang baik, maka karyawan generasi Z pun akan matang untuk menghadapi perubahan yang akan datang serta meningkatkan *employee engagement* dikarenakan mereka merasa perusahaan mampu menyediakan dan memberikan yang terbaik. Selain itu, dengan karyawan generasi Z yang memiliki tingkat *employee engagement* yang baik akan membantu keberhasilan perusahaan dalam menghadapi perubahan dan dapat bersaing secara kompetitif.
6. *Knowledge Management* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Engagement*. Berdasarkan penelitian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa karyawan generasi Z merasa bahwa *knowledge management* memiliki pengaruh penting terhadap *employee engagement*. Hal ini disebabkan dimana proses *knowledge management* yang baik seperti pembagian ilmu yang memadai, fasilitas informasi yang memadai, dan lainnya akan memberikan pengaruh positif kepada karyawan generasi Z untuk terus bertumbuh dan belajar. Dengan informasi yang mudah diakses, tentu akan mempermudah karyawan generasi Z untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan dalam pekerjaannya seperti solusi dari permasalahan yang ada, bagaimana cara memberikan

performa maksimal, dan lainnya sehingga karyawan generasi Z pun merasa puas dengan informasi yang disediakan untuk mengembangkan kemampuan mereka. Hal tersebut mengacu kepada peningkatan *employee engagement* karyawan generasi Z.

7. *Employee Engagement* memiliki pengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*. Berdasarkan penelitian tersebut, maka dapat disimpulkan karyawan generasi Z merasa jika *employee engagement* memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Hal tersebut disebabkan karena jika karyawan generasi Z tidak *engaged* atau memiliki *employee engagement* yang rendah dengan perusahaan dikarenakan budaya perusahaan yang tidak cocok, atau alasan lainnya, maka tingkat *turnover intention* karyawan generasi Z pun akan meningkat. Semakin banyak dan sering karyawan generasi Z akan berpikir untuk meninggalkan pekerjaannya dikarenakan tidak sesuai dengan ekspektasi yang diharapkan. Namun, jika tingkat *employee engagement* karyawan generasi Z tinggi, maka tingkat *turnover intention* akan menjadi rendah. Hal tersebut dikarenakan jika karyawan sudah merasa *engaged* dan nyaman dengan perusahaan, maka karyawan tersebut akan semakin enggan untuk meninggalkan perusahaan.

5.2 Saran

Berdasarkan penelitian yang telah peneliti lakukan dan simpulan yang diperoleh, ditemukan bahwa terdapat pengaruh positif dan negatif dari variabel-variabel yang peneliti gunakan yaitu *human resource management*, *change management*, *knowledge management*, *employee engagement*, dan *turnover intention*. Berdasarkan hasil penelitian ini, maka penulis dapat memberikan saran sebagai berikut:

5.2.1 Saran Untuk Perusahaan

1. Generasi Z cenderung gemar berpindah-pindah pekerjaan dikarenakan tidak sesuai dengan ekspektasi yang diharapkan. Namun, sangat disayangkan karena banyak talenta berbakat di pribadi generasi Z yang terlewatkan oleh perusahaan dikarenakan perpindahan pekerjaan dalam rentang waktu yang sangat singkat. Sehingga, perusahaan diharapkan dapat menerapkan praktik *human resource management* dengan baik seperti salah satunya adalah komunikasi dua arah sehingga pihak perusahaan mengetahui dan dapat memberikan pemahaman yang baik untuk mempertahankan karyawan generasi Z. Praktik *human resource management* yang dapat diterapkan adalah dengan pemberian deskripsi pekerjaan yang jelas (uraian pekerjaan, gaji yang akan didapatkan, dan lainnya). Pemberian deskripsi pekerjaan tersebut dapat dicantumkan dengan lengkap saat memasang lowongan pekerjaan dan pada saat tahap wawancara. Sehingga kandidat pun sudah diinformasikan lebih dulu dan dapat memutuskan untuk ingin memilih pekerjaan tersebut atau tidak sebelum menjadi karyawan tetap. Perusahaan juga diharapkan untuk tidak memberikan pekerjaan di luar dari uraian pekerjaan yang sudah tertera sebelumnya.
2. Perusahaan diharapkan dapat memberikan gaji yang layak kepada seluruh karyawannya, termasuk karyawan generasi Z. Berdasarkan survei JakPat (2022), menunjukkan bahwa salah satu faktor tertinggi generasi Z melakukan *job hopping* dikarenakan pemberian gaji yang sesuai. Maka dari itu, diharapkan perusahaan dapat memberikan upah dan tunjangan yang layak sehingga karyawan generasi Z dan seluruh karyawan lainnya akan lebih semangat dalam memberikan performa maksimal. Seperti contohnya, ketika

karyawan merasakan beban kerja yang mereka dapatkan terlalu banyak dan tidak sesuai dengan gaji yang selama ini diterima. Maka, perusahaan pun dapat mencari solusi dari masalah tersebut dengan mengevaluasi kembali KPI (*Key Performance Indicator*) karyawan tersebut, ketika perusahaan menilai bahwa dari semua KPI yang ada, tercapai dengan sangat baik dan diakui bahwa beban kerja untuk posisi tersebut cenderung lebih besar dibandingkan posisi lainnya, maka perusahaan dapat menyesuaikan dengan gaji karyawan tersebut dengan ditambahkan seperti bonus, tunjangan tambahan, dan lainnya.

3. Perusahaan diharapkan dapat mengkomunikasikan perubahan yang terjadi dengan baik dan jelas kepada seluruh karyawan, terutama karyawan generasi Z yang tidak suka akan ketidakpastian. Pastikan agar seluruh karyawan terlibat dan mengetahui informasi terkait perubahan yang beredar. Dengan hal tersebut, karyawan generasi Z akan merasa dianggap dan berharga bagi perusahaan serta mampu mempertahankan karyawan generasi Z untuk bekerja lebih lama di perusahaan tersebut. Perusahaan dapat melakukan *update* secara berkala dengan setiap perubahan yang terjadi baik perubahan *market*, perubahan *trend* masyarakat, dan lainnya kepada seluruh karyawan. Sehingga, karyawan tidak langsung menerima konsep perubahan yang terlalu banyak dalam satu waktu, namun secara berkala. Sehingga, karyawan pun juga akan tahu terkait perubahan yang terjadi dan dapat mengikuti perubahan yang ada. Tindakan yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah dengan membagikan berita terkini di kanal atau laman yang dibuat oleh perusahaan untuk saling berkomunikasi dengan karyawan atau melalui *group* divisi dan perusahaan pun dapat mengikuti dan melakukan *trend-trend* terkait perubahan yang ada, sehingga mampu meningkatkan

awareness karyawan terhadap perubahan.

4. Perusahaan diharapkan dapat memberikan pelatihan yang layak untuk mengasah kemampuan generasi muda yaitu generasi Z serta memberikan jenjang karir yang jelas. Sehingga, karyawan generasi Z pun akan terpacu semangatnya untuk terus bertumbuh dan belajar serta memberikan performa kerja yang maksimal jika perusahaan mampu mencukupi kebutuhan tersebut dengan baik. Pemberian pelatihan ini dapat disesuaikan dengan potensi dan kebutuhan masing-masing karyawan. Seperti contohnya, divisi *marketing* memerlukan pelatihan untuk mengasah kemampuan dalam menyunting video dikarenakan *trend marketing* saat ini berfokus kepada pembuatan video yang sedang *viral* dan penggunaan sosial media sebagai sarana publikasi. Sehingga, perusahaan pun dapat memberikan pelatihan terkait penyuntingan video dan bagaimana menggunakan serta memublikasikan video tersebut di sosial media dengan baik dan sesuai dengan target.

5.2.2 Saran Untuk Peneliti Selanjutnya

1. Peneliti tidak berfokus kepada satu industri saja atau industri yang spesifik. Sehingga tidak dapat menghasilkan rumusan yang tajam untuk setiap industri atau industri tertentu. Sebaiknya, peneliti selanjutnya dapat melakukan riset lebih dalam serta menentukan industri dengan kasus *job hopping* yang mengalami hal tersebut secara signifikan.
2. Peneliti dapat mengerucutkan indikator pernyataan yang akan disebarakan melalui kuesioner untuk pengumpulan data menjadi poin-poin yang penting. Hal tersebut mengartikan bahwa peneliti selanjutnya diharapkan dapat mencari acuan jurnal utama untuk pembuatan kuesioner secara ringkas. Sehingga, tidak mengulangi indikator pernyataan yang hampir mirip.

3. Peneliti selanjutnya dapat menambahkan variabel *retention* serta menjelaskan *retention program* yang dapat dilakukan untuk mempertahankan karyawan generasi Z. Hal tersebut dikarenakan hasil penelitian saat ini kurang menggambarkan dengan *detail* dan bersifat terlalu umum, sehingga perlu ditambahkan variabel yaitu *retention* untuk melengkapi penelitian ini.

UMMN

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA