

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian serta survei yang dilakukan oleh peneliti dengan menyebarkan kuesioner secara daring kepada 250 responden dan diolah menggunakan IBM SPSS Statistics 29 untuk *pre-test* dan *main-test*, untuk menguji pengaruh *Job Satisfaction*, *Workload*, dan *Organizational Climate* terhadap *Turnover intention* pada karyawan Generasi Z, maka peneliti menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Dari hasil hipotesis tersebut, penelitian ini menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, maka semakin rendah niat mereka untuk meninggalkan perusahaan. Temuan ini sejalan dengan Robbins & Judge (2024) serta Vanarse (2019) yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja menciptakan kondisi emosional positif sehingga menekan kecenderungan *turnover*. Secara khusus, kesempatan pengembangan keterampilan, rasa dihargai, prospek karier yang jelas, serta pengalaman kerja yang bermakna memperkuat ikatan emosional karyawan dengan perusahaan. Sebaliknya, ketidakmampuan mengembangkan diri membuat karyawan merasa stagnan dan cenderung mencari peluang kerja yang lebih baik. tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan memiliki peran yang sangat penting dalam membentuk niat mereka untuk bertahan di perusahaan. Ketika karyawan merasakan kepuasan dalam pekerjaannya, khususnya melalui adanya kesempatan untuk mengembangkan keterampilan, mereka akan merasa bahwa perusahaan memberikan ruang bagi mereka untuk bertumbuh dan meningkatkan kompetensi. Perasaan positif ini akan membentuk ikatan emosional dan psikologis dengan perusahaan, sehingga niat untuk bertahan semakin kuat. Sebaliknya, apabila karyawan tidak memiliki kesempatan

untuk mengembangkan potensi diri, mereka dapat merasa stagnan, tidak berkembang, dan tidak mendapatkan nilai tambah dari pekerjaannya, yang pada akhirnya meningkatkan keinginan untuk mencari tempat kerja lain yang menawarkan peluang lebih baik.

2. Dari hipotesis ini, penelitian menyimpulkan bahwa *workload* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*, sehingga semakin tinggi beban kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin besar kecenderungan mereka untuk mengundurkan diri. Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian Wardhana (2023) dan Mahawati et al. (2021) yang menyatakan bahwa beban kerja berlebih dapat menimbulkan stres, kelelahan emosional, dan tekanan psikologis yang memicu *turnover intention*. Ketika karyawan merasa membutuhkan tenaga yang besar untuk menyelesaikan pekerjaannya setiap hari mereka akan merasakan kelelahan fisik dan mental yang mengganggu kenyamanan kerja. Kondisi tersebut dapat menimbulkan stres, tekanan berlebih, hingga *burnout* apabila tidak dikelola dengan baik. Beban kerja yang terlalu berat dan tidak diimbangi dengan dukungan yang memadai dari perusahaan dapat membuat karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka tidak memberikan keseimbangan yang baik antara tuntutan dan kapasitas. Pada akhirnya, kondisi ini dapat mendorong karyawan untuk mencari lingkungan kerja lain yang menawarkan beban kerja yang lebih seimbang dan tidak menguras energi secara berlebihan. Sebaliknya, apabila perusahaan mampu mengatur *workload* secara proporsional, mendistribusikan tugas secara adil, dan memastikan karyawan tidak bekerja melebihi batas kemampuannya, maka tingkat *turnover intention* dapat ditekan.
3. Berdasarkan hipotesis ini, penelitian menyimpulkan bahwa *organizational climate* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin positif iklim organisasi yang dirasakan karyawan, maka semakin rendah keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan. Temuan ini mendukung teori Lussier (2017) dan Hardita et al. (2022) yang menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang

suportif, harmonis, serta memberikan kenyamanan dan rasa aman mampu menumbuhkan loyalitas pada karyawan. iklim organisasi yang positif berperan penting dalam menurunkan niat karyawan untuk keluar dari perusahaan. Ketika karyawan merasa lingkungan kerja mendukung, nyaman, dan memberikan rasa aman secara psikologis, mereka cenderung merasa betah dan terikat secara emosional dengan perusahaan. Ketika beban mental terlalu berat dan tuntutan pengambilan keputusan sangat tinggi tanpa dukungan yang memadai, karyawan dapat merasa tidak nyaman, tertekan, dan tidak mendapatkan lingkungan kerja yang sehat. Namun, jika perusahaan mampu menciptakan iklim organisasi yang suportif, mendorong komunikasi terbuka, menyediakan bantuan dari atasan, serta memberikan ruang bagi karyawan untuk bekerja tanpa tekanan berlebih, maka persepsi positif terhadap organisasi dapat terbentuk.

4. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa kontribusi *job satisfaction*, *workload*, dan *organizational climate* dalam menjelaskan *turnover intention* berada pada kategori moderat. Hal tersebut ditunjukkan dari nilai koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,469 atau 46,9%. Dengan demikian, 46,9% perubahan *turnover intention* dapat dijelaskan oleh ketiga variabel tersebut, sedangkan sisanya 53,1% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini seperti kompensasi (Haniyah et al., 2025), stres kerja (Husni & Safaria, 2024), *transformational leadership* (Rinaldi & Ramli, 2023), serta faktor-faktor eksternal lainnya.

## 5.2 Saran

### 5.2.1 Saran untuk Industri

Berdasarkan hasil penelitian dan indikator dengan nilai *factor loading* terendah, perusahaan perlu melakukan perbaikan yang lebih terfokus pada aspek-aspek yang masih dirasakan kurang optimal oleh karyawan Generasi Z. Rendahnya rasa pencapaian pribadi menunjukkan perlunya sistem evaluasi dan pengakuan kinerja yang lebih jelas agar karyawan merasa kontribusinya

bermakna. Selain itu, lingkungan kerja yang kurang kondusif terbukti memengaruhi persepsi beban kerja, sehingga perusahaan perlu menata alur kerja, mengurangi distraksi, serta mendistribusikan tugas secara lebih proporsional. Di sisi iklim organisasi, keterbatasan ruang untuk berinovasi mengindikasikan pentingnya budaya kerja yang mendukung komunikasi terbuka, kepemimpinan partisipatif, dan penerimaan terhadap ide-ide baru. Temuan terkait ketidakseimbangan antara kompensasi dan beban kerja juga menegaskan perlunya evaluasi struktur kompensasi dan penerapan penghargaan berbasis kinerja sebagai langkah strategis untuk menurunkan *turnover intention* dan meningkatkan retensi karyawan.

### 5.2.2 Saran untuk Universitas

Universitas disarankan untuk memperkuat pembekalan kesiapan kerja bagi mahasiswa, terutama terkait pengelolaan beban kerja, kemampuan adaptasi terhadap budaya organisasi, serta pengembangan *soft skills* seperti manajemen stres dan komunikasi. Selain itu, universitas perlu memastikan program magang memberikan pengalaman kerja yang relevan dan lingkungan yang suportif, sehingga mahasiswa lebih siap menghadapi dunia kerja dan tidak mudah mengalami *turnover intention* pada awal karier.

### 5.2.3 Saran untuk Peneliti

- 1) Dengan nilai R Square sebesar 46,9%, berarti masih ada 53,1% variasi *turnover intention* yang dipengaruhi faktor lain di luar model. Peneliti berikutnya dapat memasukkan variabel tambahan seperti kompensasi (Haniyah et al., 2025), stres kerja (Husni & Safaria, 2024), transformational leadership (Rinaldi & Ramli, 2023), serta faktor-faktor eksternal lainnya untuk memperoleh model yang lebih komprehensif.

- 2) Penelitian ini berfokus pada karyawan Generasi Z secara umum tanpa membedakan secara spesifik jenis industri atau karakteristik perusahaan tempat mereka bekerja. Fokus yang bersifat umum ini berpotensi membatasi pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika *job satisfaction*, *workload*, dan *organizational climate* pada konteks industri tertentu. Oleh karena itu, peneliti selanjutnya disarankan untuk mengarahkan penelitian pada sektor industri atau jenis perusahaan tertentu, seperti sektor keuangan, teknologi, manufaktur, jasa, atau perusahaan multinasional dan lokal, untuk melihat apakah pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap *turnover intention* berbeda pada setiap konteks organisasi.
- 3) Penelitian ini juga memiliki keterbatasan terkait variasi karakteristik responden, karena belum sepenuhnya mempertimbangkan perbedaan latar belakang pekerjaan dan organisasi secara spesifik. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar responden dikelompokkan berdasarkan jenis industri, skala perusahaan, masa kerja, serta tingkat jabatan. Pendekatan ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention* karyawan Generasi Z serta meningkatkan kekuatan generalisasi hasil penelitian.