

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Generasi Z di sektor ritel Alfamart Tangerang Selatan dengan peran mediasi *Work-Life Balance*, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Hal ini menggambarkan bahwa semakin tinggi Kepemimpinan Transformasional yang dirasakan karyawan Generasi Z Alfamart, semakin tinggi pula kecenderungan mereka untuk memiliki niat keluar. Dimensi Kepemimpinan Transformasional yang paling tinggi adalah motivasi inspirasional, yakni kemampuan atasan memberi semangat, visi, dan dorongan untuk bekerja lebih baik sedangkan dimensi yang relatif lebih rendah adalah pertimbangan individual, yakni perhatian khusus atasan terhadap kebutuhan pribadi dan aspirasi karier setiap karyawan.
2. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work-Life Balance*. Hal ini menggambarkan bahwa semakin baik Kepemimpinan Transformasional atasan, semakin baik pula *Work-Life Balance* karyawan Generasi Z Alfamart. Dimensi yang paling tinggi menggambarkan Kepemimpinan Transformasional adalah pengaruh ideal, yaitu perilaku pemimpin yang menjadi teladan dan dapat dipercaya oleh bawahan sedangkan dimensi yang paling rendah adalah stimulasi intelektual, yakni dorongan pemimpin agar karyawan mengemukakan ide baru dan solusi kreatif dalam pekerjaan.
3. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Hal ini menggambarkan bahwa semakin tinggi Kepuasan Kerja karyawan Generasi Z Alfamart, semakin tinggi pula kecenderungan mereka untuk berniat keluar. Dimensi Kepuasan Kerja yang paling tinggi adalah hubungan dengan rekan kerja, yaitu suasana

kebersamaan dan dukungan antar anggota tim di gerai sedangkan dimensi yang paling rendah adalah promosi, yakni persepsi terhadap kejelasan jalur karier dan peluang kenaikan jabatan.

4. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work-Life Balance*. Hal ini menggambarkan bahwa semakin tinggi Kepuasan Kerja karyawan Generasi Z Alfamart, semakin baik *Work-Life Balance* yang mereka rasakan. Dimensi Kepuasan Kerja yang paling tinggi adalah pekerjaan itu sendiri, yakni perasaan bahwa tugas di gerai cukup menarik dan bermakna sedangkan dimensi yang paling rendah adalah gaji, yaitu penilaian karyawan terhadap kecukupan dan keadilan kompensasi yang diterima dibandingkan beban kerja
5. *Work-Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Hal ini menggambarkan bahwa semakin baik *Work-Life Balance* karyawan Generasi Z Alfamart, semakin tinggi pula kecenderungan mereka untuk memiliki niat keluar. Dimensi *Work-Life Balance* yang paling tinggi adalah keseimbangan waktu, yaitu kemampuan karyawan mengatur waktu antara shift kerja, istirahat, dan aktivitas pribadi sedangkan dimensi yang paling rendah adalah keseimbangan tekanan, yakni sejauh mana tuntutan kerja tidak menimbulkan stres berlebihan dalam kehidupan sehari-hari.
6. *Work-Life Balance* memediasi secara positif dan signifikan pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Turnover Intention*. Hal ini menggambarkan bahwa semakin tinggi Kepemimpinan Transformasional, semakin baik *Work-Life Balance* yang dirasakan karyawan, dan pada akhirnya semakin tinggi pula *Turnover Intention* karyawan Generasi Z Alfamart. Dimensi *Work-Life Balance* yang paling kuat dalam peran mediasi ini adalah keseimbangan peran, yaitu kemampuan karyawan menjalankan peran sebagai pekerja dan individu di luar pekerjaan tanpa merasa salah satu peran terlalu menguasai hidupnya.
7. *Work-Life Balance* memediasi secara positif dan signifikan pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention*. Hal ini menggambarkan bahwa semakin tinggi Kepuasan Kerja, semakin baik *Work-Life Balance*

yang dirasakan karyawan, dan pada akhirnya semakin tinggi pula *Turnover Intention* karyawan Generasi Z Alfamart. Dimensi Kepuasan Kerja yang paling berkontribusi dalam hubungan mediasi ini adalah supervisi, yakni dukungan dan keadilan atasan dalam mengelola jadwal, beban kerja, dan penilaian kinerja karyawan.

## 5.2 Saran

Berdasarkan temuan dan kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini, penulis menyampaikan beberapa rekomendasi. Rekomendasi tersebut ditujukan baik untuk pihak perusahaan maupun untuk peneliti yang akan melakukan studi lanjutan.

### 5.2.1 Saran untuk perusahaan

Perusahaan di sektor retail Tangerang Selatan, khususnya Alfamart, disarankan untuk meningkatkan pengelolaan sumber daya manusia dengan memastikan kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional, dan work-life balance terintegrasi dalam strategi retensi karyawan Generasi Z. Pelaksanaan pelatihan berkelanjutan, evaluasi kinerja transparan, dan kebijakan fleksibilitas kerja dapat membantu mengoptimalkan kondisi kerja serta meminimalkan turnover intention.

#### 1. Meningkatkan Kepuasan Kerja melalui Pengembangan Karier dan Reward yang Transparan

Perusahaan perlu meningkatkan kepuasan kerja dengan menekankan dimensi promosi dan gaji yang menjadi kelemahan utama bagi karyawan Generasi Z. Langkah ini bertujuan membangun persepsi keadilan dan loyalitas jangka panjang di tengah tekanan operasional ritel.

Pertama, perusahaan dapat mengimplementasikan succession planning dan rotasi jabatan antar gerai untuk memberikan peluang pengembangan karier yang nyata bagi store crew. *Program career mapping digital* juga dapat membantu karyawan memvisualisasikan jalur promosi dari crew ke supervisor.

Kedua, sistem reward harian berbasis digital seperti "*Crew Achievement App*" dengan bonus tunai dan poin redeemable akan memperkuat dimensi gaji dan pengakuan pencapaian.

Ketiga, pelatihan supervisi bagi manajer gerai untuk meningkatkan dimensi pengawasan suportif, di mana atasan berfungsi sebagai mentor bukan hanya pengontrol.

Keempat, *Employee Recognition Program* bulanan seperti "Store Crew of the Month" dengan publikasi media internal untuk memperkuat dimensi rekan kerja yang sudah tinggi. Pendekatan ini sangat sesuai dengan karakteristik Generasi Z yang menghargai transparansi dan pengakuan cepat.

## **2. Mengoptimalkan Kepemimpinan Transformasional melalui Pelatihan 4I**

Kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh signifikan meskipun dimensi individualized consideration dan intellectual stimulation masih perlu ditingkatkan. Perusahaan perlu menyelenggarakan workshop reguler bagi kepala gerai untuk menciptakan pemimpin inspiratif sekaligus suportif.

Pertama, *Leadership Development Program* berfokus pada *idealized influence* agar supervisor menjadi role model etis dalam mengelola shift dan target penjualan.

Kedua, implementasi feedback 360 derajat triwulan dan coaching mentoring bulanan untuk memahami kebutuhan individu Gen Z seperti penyesuaian jadwal kuliah atau keluarga.

Ketiga, kompetisi inovasi gerai tahunan untuk merangsang intellectual stimulation dalam menyelesaikan masalah operasional harian seperti pengelolaan stok atau pelayanan pelanggan.

Keempat, komunikasi visi melalui *Town Hall quarterly* yang menghubungkan target ritel dengan aspirasi karier karyawan. Dengan pendekatan ini, kepemimpinan transformasional akan membentuk ikatan emosional kuat yang menekan *turnover intention*.

### **3. Memperkuat Work-Life Balance melalui Fleksibilitas Shift dan Dukungan Psikologis**

*Work-life balance* yang baik justru meningkatkan *turnover intention* karena memberi ruang evaluasi peluang lain, sehingga perusahaan perlu mengintegrasikannya dengan strategi retensi kuat bagi Generasi Z yang sensitif terhadap WIPL.

Pertama, rotasi shift transparan dengan prioritas akhir pekan dan malam hari untuk mengurangi *work interference with personal life*, didukung aplikasi *scheduling self-service*.

Kedua, *Employee Assistance Program* (EAP) dengan konselor profesional dan sesi well-being check-in mingguan untuk mengelola stres target penjualan harian.

Ketiga, pelatihan skill transferabel seperti digital marketing ritel dan *customer analytics* untuk memperkuat *work-personal life enhancement* (WPLE).

Keempat, survei bulanan via Google Forms dengan response rate target 90% untuk adaptasi cepat kebijakan balance berdasarkan masukan store crew.

### **4. Membangun Sistem Apresiasi dan Transparansi untuk Mengikat Loyalitas Gen Z**

Dimensi rekan kerja dan  *inspirational motivation* yang tinggi perlu dimaksimalkan melalui budaya apresiasi berkelanjutan dan transparansi organisasi untuk mengubah kondisi kerja positif menjadi komitmen.

Pertama, *recognition board digital* harian di setiap gerai dengan voting *peer-to-peer* untuk pengakuan kontribusi operasional.

Kedua, *team-building* bulanan bertema ritel seperti "*Shift Challenge*" untuk memperkuat solidaritas antar store crew.

Ketiga, *career path transparency* melalui portal internal yang menampilkan lowongan supervisor dan kriteria promosi real-time.

Keempat, sistem insentif berbasis kinerja dengan kriteria jelas dan pembayaran mingguan untuk memperkuat persepsi keadilan. Langkah-langkah ini

relevan bagi Gen Z yang sangat peka terhadap konsistensi antara janji dan realitas organisasi.

### **5.2.2 Saran untuk penelitian selanjutnya**

Untuk memperluas pemahaman mengenai dinamika variabel dalam penelitian ini, penulis memberikan beberapa rekomendasi bagi studi mendatang:

#### **1. Memperluas Jangkauan Geografis dan Populasi**

Penelitian ini terbatas pada Alfamart Tangerang Selatan. Peneliti selanjutnya dapat memperluas ke seluruh Jabodetabek, membandingkan dengan Indomaret atau ritel modern lainnya, serta menyertakan supervisor untuk generalisasi lebih representatif.

#### **2. Menambahkan Variabel Mediasi/Moderasi Tambahan**

Dengan R-square 65,4%, penelitian mendatang dapat menguji *Leader-Member Exchange (LMX)*, *Organizational Commitment*, atau *Job Embeddedness* sebagai mediator tambahan untuk menjelaskan 34,6% varians turnover intention yang belum terungkap.

#### **3. Perbandingan Antar-Sektor dan Longitudinal Study**

Studi komparatif antar sektor (ritel vs F&B) atau longitudinal tracking perubahan niat keluar selama 12 bulan dengan validasi data HRD aktual akan memberikan insight lebih komprehensif tentang dinamika retensi Gen Z.

#### **4. Pengembangan Instrumen Konteks-Spesifik Ritel Digital**

Adaptasi skala untuk ritel omnichannel Gen Z Indonesia dengan *mixed-method* (kuesioner + FGD) untuk eksplorasi kualitatif efek paradoks kepuasan kerja dan *work-life balance* dalam era *e-commerce*.