

BAB V

PENUTUP

5.1.Kesimpulan

Analisis dan hasil yang disajikan dalam bab-bab sebelumnya menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja, kelelahan (*burnout*), dan ketidakamanan pekerjaan semuanya berdampak pada niat pekerja Gen Z untuk mengundurkan diri dari perusahaan mereka di Jakarta Selatan. Temuan pengujian hipotesis mengarah pada kesimpulan berikut:

1. Niat karyawan untuk mengundurkan diri tidak dipengaruhi oleh ketidakstabilan pekerjaan. Temuan menunjukkan bahwa niat karyawan untuk mengundurkan diri tidak terlalu dipengaruhi oleh ketidakpastian seputar pekerjaan mereka di masa depan.
2. Niat pengunduran diri secara signifikan dan positif dipengaruhi oleh kelelahan (*burnout*). Dengan demikian, semakin besar kelelahan yang dialami seorang karyawan, semakin besar kemungkinan mereka ingin mengundurkan diri. Fakta bahwa hubungan ini secara statistik dapat diandalkan dan merupakan prediktor yang kuat dari perilaku ini ditunjukkan oleh efek yang signifikan. Dengan kata lain, *burnout* menjadi pemicu serius yang perlu diperhatikan dan diminimalkan perusahaan agar tetap mempertahankan karyawan terbaiknya.
3. Keseimbangan Kehidupan Kerja berdampak negatif dan signifikan terhadap niat untuk berhenti kerja. Ini menyiratkan bahwa, secara umum, keseimbangan kehidupan kerja yang sehat akan mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

5.2.Implikasi

5.2.1. Implikasi Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan teori dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perilaku Organisasi, terutama mengenai dinamika karyawan Generasi Z.

1. Penguatan Model *Job Demands-Resources* (JD-R) dengan Prioritas Kesejahteraan Mental

Implikasi teoritis utama adalah penguatan bahwa bagi Gen Z, tuntutan psikologis adalah pemicu *Turnover Intention* yang dominan daripada tuntutan yang bersifat struktural/finansial. Temuan pengaruh positif dan signifikan *burnout* (sebagai *job demand* utama) serta pengaruh positif dan signifikan *work life balance* (yang buruk menunjukkan kurangnya *job resource*) terhadap niat *resign* secara kuat mendukung validitas model JD-R dalam konteks Gen Z.

Secara spesifik, penelitian ini menempatkan kesejahteraan emosional (*Burnout* dan *Work Life Balance*) sebagai *demand* dan *resource* yang paling kritis, memberikan kontribusi dengan mempersempit fokus teori JD-R untuk menunjukkan bahwa bagi karyawan Gen Z, keseimbangan hidup dan kesehatan mental adalah indikator utama "pertukaran yang adil" dengan organisasi (Kesuma, 2024).

2. Redefinisi Kebutuhan Kerja dan *Job Insecurity Paradox* pada Gen Z

Penelitian ini juga berkontribusi pada literatur perbedaan generasi dengan menunjukkan bahwa kekhawatiran psikososial lebih mendesak bagi Gen Z dibandingkan kekhawatiran eksistensial (*Job Insecurity*) dalam memicu niat untuk keluar. Tidak adanya pengaruh signifikan *job insecurity* terhadap niat *resign* menantang asumsi tradisional bahwa ketidakpastian pekerjaan selalu menjadi prediktor kuat untuk *resign*.

Secara teoritis, hal ini mengindikasikan adanya *Paradoks Job Insecurity* di mana Gen Z, yang mungkin tumbuh dalam lingkungan yang serba cepat dan fleksibel, memiliki toleransi lebih tinggi terhadap ketidakpastian pekerjaan. Mereka tampaknya memprioritaskan kualitas dan pengalaman kerja sehari-hari (terkait *Burnout* dan *Work Life Balance*) di atas kepastian jangka panjang, sehingga mengubah hierarki pendorong *Turnover* yang diusulkan oleh teori-teori sebelumnya.

3. Perluasan Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory* – SET)

Studi ini berkontribusi pada pemahaman Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory/SET*) dengan menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja yang rendah dan tingkat kelelahan kerja yang tinggi mengakibatkan niat untuk berhenti kerja. Kedua elemen ini dapat diinterpretasikan oleh Generasi Z sebagai pelanggaran kontrak psikologis atau sebagai ketidakseimbangan dalam transaksi sosial dengan bisnis.

Implikasi teoritisnya adalah bahwa di pasar kerja metropolitan yang dinamis dan sangat kompetitif seperti Jakarta Selatan, nilai tukar utama yang dicari Gen Z bukan hanya berupa gaji atau keamanan, melainkan respek terhadap batasan pribadi dan investasi pada kesejahteraan mereka. Kegagalan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan ini akan segera ditindaklanjuti dengan penarikan diri yang dimanifestasikan sebagai niat *Turnover*.

5.2.2. Implikasi Praktis

1. Pengaruh indikator tertinggi variabel *Job Insecurity*

Berdasarkan pembahasan pada BAB IV, terkait indikator tertinggi pada variabel *Job Insecurity*, yang dilihat dari tabel analisis deskriptif menyatakan bahwa adanya perasaan terancam pada tampilan pekerjaan menjadi salah satu indikator tertinggi bagi karyawan dalam menjalankan pekerjaan. Adanya permasalahan tersebut seharusnya perusahaan membuat suatu rencana atau program yang dikhususkan untuk karyawan mereka yang memiliki indikasi terjadinya permasalahan dari indikator tersebut. Adapun beberapa program yang dapat dilaksanakan adalah sebagai berikut :

a. *Standard Clarity & Competency Mapping*

Program tersebut bertujuan untuk menghilangkan ambiguitas dan memperjelas standar kerja yang dituntut perusahaan, sehingga karyawan tahu persis apa yang diukur dan bagaimana mencapai ekspektasi tersebut. Dimana aktivitas yang dilakukan dalam

program tersebut berupa pembaruan *Job Description* (JD) berbasis kinerja, dengan merevisi JD untuk memasukkan *Key Performance Indicators* (KPI) dan *Behavioral Indicators* yang sangat spesifik dan terukur, bukan hanya daftar tugas.

Selain itu dalam adapun aktivitas berupa *benchmarking internal/eksternal*, dimana terdapat sesi sharing antar karyawan *best performer* menunjukkan praktik kerja mereka, atau menggunakan studi kasus eksternal untuk menunjukkan *output* standar industri.

b. Micro Skilling & Confidence Booster Workshop

Program ini bertujuan untuk meningkatkan kompetensi inti karyawan secara bertahap dan segera, sekaligus mengatasi aspek psikologis berupa *performance anxiety*. Dimana terdapat aktivitas berupa *micro learning modules* yang di dalamnya mengembangkan modul pelatihan online singkat (10-15 menit) yang fokus pada keterampilan teknis kritis yang dibutuhkan untuk mencapai KPI (misalnya, *advanced Excel for reporting, time management for high-demand roles*).

Selain itu adapun aktivitas lain yang dapat dilakukan seperti *shadowing & mentorship* program, dimana karyawan dipasangkan dengan mentor dari departemen yang sama. *Mentee* dapat *shadowing* (mengamati) cara mentor memecahkan masalah, sehingga memberikan contoh nyata bagaimana standar kerja dicapai.

2. Pengaruh Indikator Tertinggi Variabel *Burnout*

Berdasarkan pembahasan pada BAB IV, indikator tertinggi pada variabel *Burnout*, seperti yang terlihat dari tabel analisis deskriptif, menunjukkan adanya kelelahan fisik dan mental ketika mereka bekerja. Untuk mengatasi dampak dari indikator tersebut, perusahaan dapat menerapkan beberapa program berikut:

a. Recharge & Realign: Half-Day Wellness Break

Program *half-day* (setengah hari) wajib bulanan di luar kantor. Setengah hari pertama fokus pada Pemulihan Fisik (sesi yoga ringan/meditasi/*workshop* gizi). Setengah hari kedua fokus pada *Realign*/Makna melalui sesi *coaching* kelompok kecil yang dipimpin manager atau HR. Program tersebut memiliki target dan solusi baik untuk faktor kelelahan fisik berupa memberikan waktu istirahat terstruktur yang produktif dan edukasi cara menjaga energi. Serta untuk faktor kelelahan mental dengan memastikan karyawan melihat kembali *impact* pekerjaan mereka dan bagaimana tugas harian mereka mendukung visi besar perusahaan, melawan perasaan terisolasi.

3. Pengaruh indikator tertinggi variabel *Work Life Balance*

Berdasarkan pembahasan pada BAB IV, terkait indikator tertinggi pada variabel *Work Life Balance*, yang dilihat dari tabel analisis deskriptif menyatakan bahwa tidak adanya keseimbangan waktu dan keterlibatan, serta faktor perilaku diri dari karyawan, serta indikator kehabisan energi menjadi indikator tertinggi untuk karyawan berfikir *resign* dari tempat mereka bekerja. Adapun solusi lain yang dapat ditawarkan oleh pihak perusahaan untuk para karyawan ialah sebagai berikut:

a. Kebijakan *Digital Detox* dan *Unplugging*

Program ini melembagakan batasan resmi (norma sosial) mengenai komunikasi kerja di luar jam kantor, secara eksplisit mengatasi kesulitan karyawan untuk mengatakan "tidak" pada tuntutan waktu yang berlebihan. Dengan menetapkan batasan yang jelas antara waktu kerja dan waktu pribadi (Manajemen Batasan), program ini bertujuan untuk menjamin bahwa pekerja memiliki waktu yang cukup untuk istirahat dan pemulihan tanpa gangguan pekerjaan.

Dengan aktivitas yang dilakukan berupa penerapan *E-mail Policy*, dimana secara otomatis menunda pengiriman email di luar

jam 18:00 hingga pukul 08:00 keesokan harinya (kecuali darurat). Adanya komitmen *Unplugging* Tim, dimana manajer berkomitmen untuk tidak mengirim *chat* atau *email* non-darurat kepada anggota tim di luar jam kerja.

b. *Workload Audit dan Prioritization Workshop*

Program ini dirancang untuk mengatasi akar masalah dari perasaan "kehabisan energi" dan beban kerja yang berat dengan meninjau dan merasionalisasi beban kerja secara struktural. Program ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan meredistribusi beban kerja yang berlebihan (*Workload Audit*), dan meningkatkan efisiensi dan kemampuan prioritas karyawan, mengurangi kebutuhan untuk mengorbankan waktu pribadi.

Program tersebut berisi aktivitas berupa *Weekly Workload Review* (WWR), dimana setiap manajer melakukan *review* mingguan dengan timnya untuk mengukur beban kerja, meninjau *deadline*, dan menghapus tugas yang *duplikatif* atau tidak penting. Selain itu adapun aktivitas lain berupa *Time Management & Prioritization Workshop*, dimana perusahaan memberikan pelatihan praktis tentang teknik manajemen waktu (misalnya *Matriks Eisenhower*) agar karyawan dapat lebih efektif menggunakan waktu kerja dan menyelesaikan tugas tanpa lembur yang tidak perlu. Serta adapun aktivitas lain berupa *Recharge Time Allowance*, dengan memberikan waktu fleksibel (misalnya, 30 menit) di tengah hari untuk aktivitas *well-being* non-kerja (*stretching*, meditasi, atau berjalan-jalan singkat).

4. Pengaruh Indikator Tertinggi Variabel *Turnover Intention*

Berdasarkan pembahasan pada BAB IV, terkait indikator tertinggi pada variabel *Turnover Intention*, yang dilihat dari tabel analisis deskriptif menyatakan bahwa adanya pemikiran untuk mencari pekerjaan baru. Berdasarkan permasalahan tersebut seharusnya perusahaan memiliki solusi untuk karyawan yang sudah memiliki

indikasi pemikiran seperti di atas, adapun beberapa program atau solusi yang dapat diterapkan adalah sebagai berikut :

a. Program *Internal Career Development (ICDP) & Mentorship*

Program tersebut bertujuan untuk meningkatkan keterikatan karyawan dengan menunjukkan bahwa perusahaan berkomitmen pada jalur karier jangka panjang mereka dan memberikan sarana untuk berkembang, sehingga mengurangi kebutuhan mencari peluang di luar. Adapun beberapa aktivitas yang dapat dilakukan pada program ini seperti penyusunan rencana karier individu (IDP), dimana setiap karyawan difasilitasi untuk membuat IDP yang jelas untuk 2-3 tahun ke depan. Lalu, dengan *Cross-Functional Mentorship*, dimana karyawan yang ingin berpindah jalur karier (*cross-functional*) dipasangkan dengan manajer senior di departemen target.

b. Program *Stay Interview & Employee Voice Platform*

Tujuan program ini adalah untuk menemukan dan memperbaiki masalah yang menyebabkan karyawan ingin berhenti sebelum mereka benar-benar berhenti. Membangun platform di mana karyawan merasa didengar dan diapresiasi. Adapun aktivitas yang dapat dilakukan dalam program ini berupa *Stay Interview Rutin*, dimana manajer melakukan wawancara informal (bukan *Exit Interview*) untuk bertanya, "Apa yang membuat Anda ingin tetap di sini? Apa yang bisa kami perbaiki agar Anda tidak mencari peluang lain?". Lalu adapun aktivitas lain berupa *Employee Voice Platform*, dimana perusahaan menyediakan saluran anonim bagi karyawan untuk memberikan *feedback* tentang masalah pekerjaan, *management*, atau budaya tanpa takut adanya retribusi. Serta untuk mengatasi adanya *feedback* dari karyawan dengan melakukan *Feedback Loop Cepat*, dimana manajemen harus berkomitmen untuk memberikan *update* atau solusi atas *feedback* yang diterima dalam periode waktu yang singkat (misalnya 2-4 minggu).

5.3. Keterbatasan Penelitian

Berikut adalah beberapa keterbatasan penelitian ini yang perlu diperhatikan saat menafsirkan temuan dan mengekstrapolasikannya:

1. Karakteristik Responden Terbatas pada Karyawan Generasi Z

Semua responden penelitian adalah anggota Generasi Z, yang didefinisikan sebagai mereka yang lahir antara tahun 1997 dan 2012. Selain itu, responden penelitian adalah mereka yang memiliki pengalaman kerja satu hingga tiga tahun, karena durasi pekerjaan ini sering dikaitkan dengan tahap perkembangan setiap karyawan di perusahaan.

2. Cakupan Daerah Perusahaan Industri hanya pada Daerah Jakarta Selatan

Beberapa perusahaan industri di Jakarta Selatan digunakan sebagai lokasi penelitian karena perusahaan-perusahaan tersebut mewakili ciri khas tenaga kerja Generasi Z. Adanya kecenderungan atau ketertarikan untuk bekerja di daerah Jakarta, khususnya kawasan seperti Sudirman, Kuningan, dan TB Simatupang, yang dikenal sebagai pusat perusahaan *multinational* dan *start-up* yang bergerak di bidang industri kreatif. Hal tersebut terjadi karena adanya tingkat mobilitas yang tinggi, dan budaya kerja cenderung fleksibel dan modern yang sangat menjunjung tinggi *work life balance*.

3. Keterbatasan Lingkup Waktu (*Cross-Sectional*)

Data untuk penelitian ini dikumpulkan sekaligus (melalui satu survei). Oleh karena itu, penelitian ini tidak dapat mengkarakterisasi perubahan variabel (burnout, keseimbangan kerja-hidup, dan ketidakamanan kerja) dari waktu ke waktu atau secara meyakinkan menetapkan kausalitas jangka panjang.

4. Keterbatasan Pengukuran Variabel Terikat (*Turnover Intention*)

Penelitian hanya mengukur niat (minat) karyawan untuk keluar, bukan perilaku *turnover* aktual. Niat untuk keluar belum tentu direalisasikan menjadi tindakan nyata.

5. Keterbatasan Variabel Non-Penelitian

Model penelitian tidak memasukkan variabel ketidakamanan kerja, burnout, dan keseimbangan kerja-hidup; faktor lain, seperti kompensasi, gaya

kepemimpinan, atau budaya perusahaan, mungkin juga berdampak pada kecenderungan Generasi Z untuk meninggalkan pekerjaan.

6. Definisi Generasi yang Fleksibel

Penentuan batas usia Gen Z (misalnya, lahir antara tahun 1997-2012) seringkali bervariasi. Walaupun menggunakan definisi standar, karakteristik dan nilai individu dalam rentang usia tersebut tetap heterogen, yang dapat memengaruhi hasil.

5.4.Rekomendasi Penelitian Selanjutnya

Para peneliti mengakui keterbatasan studi ini berdasarkan kesimpulan dan keterbatasan yang disebutkan di atas. Oleh karena itu, berikut adalah rekomendasi untuk penelitian selanjutnya:

1. Replikasi dan Ekstensi (Menguji Generalisasi Hasil)

a. Perbandingan Lintas Lokasi

Cari tahu bagaimana perasaan pekerja Generasi Z di berbagai bisnis di berbagai wilayah, seperti Kawasan Industri Cikarang, Bekasi, Karawang, Surabaya, dan Bandung, tentang niat mereka untuk berhenti menggunakan model yang sama (Ketidakamanan Kerja, *Burnout*, dan Keseimbangan Kehidupan Kerja). Hal tersebut akan menguji apakah budaya kerja kompetitif yang berlaku di Jakarta Selatan selaras dengan daerah lain atau ada perbedaan budaya kerja.

b. Perbandingan Lintas Generasi

Melakukan studi komparatif dengan membandingkan hasil model yang sama antara karyawan Gen Z dengan karyawan generasi millennial di perusahaan yang sama. Tujuannya adalah untuk mengetahui apakah nilai *Work Life Balance* dan *Job Insecurity* dilihat berbeda oleh kedua generasi.

c. Perbandingan Lintas Sektor Industri

Membatasi subjek pada sektor industri yang berbeda (misalnya, karyawan Gen Z perusahaan industri manufaktur/pabrik vs. karyawan Gen Z perusahaan industri jasa/teknologi) untuk melihat bagaimana

lingkungan kerja yang berbeda memoderasi pengaruh variabel-variabel tersebut.

2. Eksplorasi Variabel Moderator dan Mediasi

Untuk memperjelas mengapa Keseimbangan Kehidupan Kerja cenderung meningkatkan Niat untuk Berhenti dalam penelitian ini, penelitian selanjutnya dapat memasukkan karakteristik spesifik Generasi Z lainnya seperti:

- a. Variabel Mediator: *Perceived Career Stagnation* (Persepsi Stagnasi Karir)

Dengan menguji hipotesis bahwa *Work Life Balance* yang terlalu tinggi akan memediasi *Turnover Intention* melalui variabel *Perceived Career Stagnation*. Hal ini akan menguji anggapan bahwa *work life balance* yang longgar dianggap Gen Z sebagai kurangnya *challenge* dan jalur karier yang statis.

- b. Variabel Moderator: *Organizational Commitment* (Komitmen Organisasi)

Menguji apakah komitmen organisasi dapat memperkuat atau memperlemah hubungan positif antara *burnout* dengan *turnover intention*. Karyawan yang sangat berkomitmen mungkin memiliki ketahanan yang baik terhadap *burnout* sebelum memutuskan untuk *resign* dari pekerjaannya.

- c. Variabel Mediasi: *Employability* (Kemampuan Mendapatkan Pekerjaan)

Dengan menambahkan variabel *Employability* sebagai mediator antara *job insecurity* dengan *turnover intention* untuk menjelaskan mengapa *job insecurity* tidak memiliki pengaruh signifikan. Hipotesisnya: Gen Z memiliki *Employability* tinggi, sehingga mereka tidak takut dengan *job insecurity*.

3. Pengembangan Metode Penelitian

- a. Penggunaan Skala yang Lebih Spesifik

Menggunakan alat ukur *Work Life Integration*, bukan *Work Life Balance*. Model *Work Life Integration* lebih relevan dengan Gen Z yang sering menggabungkan pekerjaan dan kehidupan pribadi.

b. Pendekatan Longitudinal

Mengubah desain penelitian menjadi longitudinal (mengukur variabel dalam dua periode waktu berbeda, misalnya 6 bulan atau 1 tahun). Hal ini diperlukan untuk mengamati bagaimana *job insecurity* dan *burnout* berkembang seiring waktu dan memprediksi *turnover intention* secara akurat.

