

BAB V

KESIMPULAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengolahan data dan pengujian hipotesis dengan menggunakan analisis PLS untuk menguji pengaruh *work life balance*, *career development*, dan *compensation* terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z dikota Surabaya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. *Work life balance* yang terbukti mampu mendukung penurunan *turnover intention* karyawan. Karyawan Generasi Z di Surabaya yang berhasil menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan umumnya memiliki kecenderungan yang lebih rendah untuk meninggalkan pekerjaannya. Ketika karyawan Generasi Z tidak memiliki *work life balance* yang baik dapat memicu stres, kelelahan emosional, serta penurunan kesejahteraan psikologis yang mendorong karyawan Generasi Z untuk mencari pekerjaan dengan fleksibilitas yang lebih baik.
2. *Career development* secara nyata juga terbukti memiliki peran dalam mendukung penurunan tingkat *turnover intention* karyawan Generasi Z di kota Surabaya. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Generasi Z di kota Surabaya sangat mempertimbangkan jenjang karir dalam mempertahankan pekerjaan. Generasi Z sering kali memiliki ekspektasi terhadap jalur karir yang instan dan cepat naik jabatan, padahal

realitanya sebagian besar perusahaan menerapkan sistem pengembangan karir yang berbasis pada masa kerja, pengalaman, dan konsistensi kinerja. Minimnya peluang pengembangan dan kurangnya kejelasan arah karir dapat menyebabkan karyawan merasa stagnan, sehingga meningkatkan niat untuk berpindah kerja.

3. *Compensation* yang memadai juga terbukti mampu mendukung penurunan tingkat *turnover intention* karyawan Generasi Z di kota Surabaya. Ketika karyawan merasa bahwa kompensasi yang diberikan tidak sepadan dengan beban kerja dan kontribusinya, maka loyalitas terhadap perusahaan akan menurun. Karyawan Generasi Z cenderung memiliki ekspektasi tinggi terhadap imbalan kerja yang adil dan layak sebagai bentuk penghargaan atas usaha mereka.

5.2 Saran

Berdasarkan temuan dalam penelitian ini, terdapat beberapa saran yang dapat dijadikan pertimbangan dalam merumuskan kebijakan serta mengelola sumber daya manusia secara lebih efektif:

1. Bagi perusahaan disarankan dapat menyediakan sistem kerja yang lebih fleksibel membantu karyawan menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi mereka. Salah satunya dengan menerapkan jam kerja yang lebih adaptif, sistem kerja *hybrid* jika memungkinkan, serta cuti personal yang lebih humanis.
2. Untuk mendukung pengembangan karir karyawan, perusahaan perlu membentuk struktur jenjang karir yang jelas dan transparan, seperti

menyediakan pelatihan yang berkelanjutan sesuai dengan bidang kerja masing-masing. Pengakuan terhadap kontribusi melalui promosi atau rotasi kerja yang adil akan meningkatkan motivasi serta komitmen karyawan terhadap organisasi. Ini dikarenakan menurut hasil kuisisioner sebagian besar responden berada pada jenjang pendidikan S1, dengan masa kerja kurang dari setahun, serta memiliki rencana untuk bertahan di perusahaan kurang dari 3 tahun. Ini menunjukkan bahwa karyawan Generasi Z memiliki ambisi dan harapan terhadap pengembangan karir. Jika perusahaan dapat memenuhi ekspektasi ini, maka akan mendorong loyalitas karyawan dan mengurangi kecenderungan *turnover intention*.

3. Dalam aspek kompensasi, perusahaan perlu melakukan evaluasi berkala terhadap sistem remunerasi agar tetap kompetitif dan sesuai dengan standar biaya hidup. Berdasarkan hasil survei, mayoritas responden merasa bahwa kompensasi yang diterima belum mencukupi kebutuhan hidup sehari-hari dan belum memberikan rasa aman secara finansial. Ini perlu menjadi perhatian, karena mayoritas responden Generasi Z bekerja pada posisi *entry-level* dengan pendapatan di bawah UMR Surabaya, sesuai data BPS. Kompensasi yang tidak sesuai harapan menjadi pemicu *turnover intention*. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan evaluasi berkala terhadap struktur gaji, tunjangan, dan insentif yang diberikan agar sesuai dengan kebutuhan dan beban kerja, khususnya bagi karyawan yang baru bergabung dan belum memiliki masa kerja panjang.

4. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain yang dapat berpengaruh terhadap *Turnover intention*, seperti *organizational culture*, *leadership style*, atau *job satisfaction*, serta memperluas cakupan wilayah dan jenis industri untuk memperoleh hasil yang lebih komprehensif dan generalis.