

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan Penelitian

Berdasarkan hasil dari penelitian dan pembahasan tentang pengaruh pengembangan karier, kepuasan kerja, dan *perceived supervisor support* terhadap *turnover intention* karyawan generasi z Miss Glam Sumatera Barat, maka peneliti menyimpulkan bahwa:

1. Pengembangan karier berpengaruh secara positif dan tidak signifikan terhadap *turnover intention*. Dimana para responden yang dalam konteks ini merupakan karyawan Miss Glam, merasa bahwa kesempatan dalam mengembangkan karier mereka di Miss Glam tidak terlalu memengaruhi keputusan mereka untuk keluar dari perusahaan, atau meninggalkan pekerjaan mereka secara langsung, namun ada faktor-faktor lainnya yang lebih memengaruhi. Sehingga hal ini menunjukkan bahwa semakin kecil kesempatan pengembangan karier di dalam perusahaan tidak serta merta membuat keinginan karyawan lebih besar untuk meninggalkan pekerjaannya.
2. Kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Karyawan merasa ketika mereka puas akan lingkungan kerja, tugas-tugas kerja yang diberikan, dan masih merasakan tantangan yang cukup untuk memicu semangat mereka dalam bekerja, maka semakin kecil keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan.
3. *Perceived supervisor support* berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap *turnover intention*. Karyawan menganggap bahwa dampingan dari atasan atau *supervisor*, dukungan serta kepedulian mereka tidak berpengaruh dengan jelas pada keputusan untuk meninggalkan pekerjaan atau perusahaan, dimana masih ada alasan lain yang lebih bisa menguatkan mereka dalam memilih untuk menetap atau keluar dari perusahaan.
4. Pengembangan karier, kepuasan kerja, dan *perceived supervisor support* secara simultan berpengaruh terhadap *turnover intention*. Hasil ini

menunjukkan bahwa ketiga variabel dependen yang telah diujikan ini memang memiliki pengaruh secara bersama sama terhadap *turnover intention* karyawan gen z miss glam, meskipun secara parsial mereka tidak memiliki pengaruh yang jelas. Karyawan gen z miss glam memandang bawah ketika perusahaan mampu memberikan mereka kesempatan untuk menembangkan karier mereka, merasakan adanya *supervisor* yang mendukung mereka sehingga merasa cukup puas terhadap pekerjaan yang dimiliki saat ini secara bersamaan, maka hal ini akan menjadi salah satu prediktor yang akan memengaruhi keputusan mereka dalam memikirkan atau memiliki keinginan untuk meninggalkan perusahaan Miss Glam secara nyata nantinya.

5.2 Implikasi Penelitian

5.2.1 Implikasi Akademis

Penelitian ini memperkuat teori dari *Job Satisfacion-Turnover Model* oleh Mobley dan juga penemuan dari Locke mengenai *Job Stasicfaciton Theory*, bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor *turnover intention* yang paling konsisten dan kuat dibandingkan variabel lain yang sifatnya lebih tidak langsung, sejalan dengan berbagai studi terdahulu lintas industri dan generasi. Lalu, hasil ini juga memperlihatkan dan sejalan dengan studi *turnover* pada Gen Z, yang dimana menunjukkan bahwa Gen Z lebih sensitif pada kepuasan harian di tempat kerja, daripada pertimbangan jangka panjang seperti jenjang karier di perusahaan.

Di sisi lain, temuan bahwa pengembangan karier dan *perceived supervisor support* tidak signifikan secara parsial memberikan kontribusi teoritis baru khususnya pada konteks karyawan Gen Z di sektor ritel Indonesia bahwa asumsi umum mengenai pentingnya kedua faktor tersebut bagi Gen Z (seperti banyak disebutkan literatur global) tidak selalu berlaku universal, melainkan dapat bervariasi tergantung konteks industri, budaya kerja, dan karakteristik lokal. Penelitian ini juga memperkaya kajian tentang perilaku

kerja Gen Z di Indonesia yang masih tergolong minim, khususnya pada sektor ritel/*edutainment* seperti Miss Glam.

Selain itu, temuan ini juga mendukung padangan mengenai *turnover intention* merupakan sebuah fenomena multifaktoral, atau model yang menggabungkan berbagai faktor *turnover* sebagai suatu kesatuan yang akan tetap relevan digunakan meskipun secara parsial tidak semuanya berpengaruh signifikan. Hal ini selaras dengan Job Embeddedness Theory, yang menegaskan bahwasanya suatu keputusan untuk bertahan ataupun keluar dari perusahaan meruokan sebuah hasil akumulasi dair banyak faktorkecil, dan tidak hanya satu faktor yang dominan saja.

5.2.2 Implikasi Praktis

Bagi manajemen Miss Glam Store Cabang Sumatera Barat, hasil ini mengindikasikan bahwa fokus utama dalam menekan *turnover intention* karyawan Gen Z sebaiknya diarahkan pada peningkatan kepuasan kerja, misalnya melalui perbaikan lingkungan kerja, kesesuaian beban kerja, apresiasi, dan kompensasi yang layak karena variabel ini terbukti paling berpengaruh. Sementara itu, program pengembangan karier dan dukungan *supervisor* tetap perlu dipertahankan sebagai bagian dari strategi jangka panjang, meski dampaknya terhadap *turnover intention* belum signifikan secara langsung, keduanya kemungkinan tetap berkontribusi secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja itu sendiri.

Contoh nyata program pengembangan dan pengelolaan Sumber Daya Manusia yang bisa untuk diterapkan pada perusahaan Miss Glam guna menjaga stabilitas tingkat *turnover intention* karyawan perusahaan dengan baik adalah seperti:

1. Program prioritas yang paling utama adalah melalui program peningkatan kepuasan kerja diantaranya:
 - a. *Employee engagement survey*
Perusahaan Miss Glam dapat memantau tingkat kepuasan kerja oleh karyawannya secara real-time melalui penyebaran kuesioner kepuasan kerja secara berkala seperti tiap kuartal, dan bukan hanya

mengandalkan exit interview saja untuk mengetahui alasan keluar atau ketika terjadinya ketidakpuasan kerja oleh para karyawan.

b. Recognition program

Perusahaan dapat menerapkan sistem apresiasi yang non-finansial, dapat dilakukan melalui publikasi *employee of the month* di *internal channel* perusahaan, agar para karyawan khususnya Gen Z yang suka mendapatkan apresiasi merasa terpenuhi, tervalidasi dan lebih dihargai setiap kinerjanya.

2. Program pendukung yang dapat dilakukan adalah melalui program pengembangan karier dan mentoring diantaranya:

a. Individual Development Program

Perusahaan dapat membuat perencanaan pengembangan individu karyawannya secara jelas dan terukur, dan bukan hanya sekedar janji promosi, agar karyawan mengetahui dengan jelas arah karier mereka, meskipun hal ini bukan menjadi pemicu utama karyawan untuk memiliki niat keluar atau meninggalkan perusahaan.

b. Reverse Mentoring

Perusahaan Miss Glam dapat menerapkan sistem reverse mentoring atau dimana perusahaan akan mendengarkan *insight* dari para karyawan, terlepas dari status jabatan mereka miliki, meskipun biasanya segala ide atau konsep terkait tren yang relevan bagi perusahaan hanya didapatkan melalui orang-orang dengan jabatan yang lebih tinggi, sehingga jika program ini dilakukan, maka karyawan dengan status jabatan yang lebih rendah akan dapat merasa lebih dihargai kontribusinya tanpa harus melibatkan sistem formal jenjang karier.

3. Program pendukung lainnya yang bisa diaplikasikan adalah terkait program penguatan supervisor support diantaranya:

a. Pelatihan soft skill leadership bagi para supervisor dengan berfokus pada gaya komunikasi yang lebih santai namun tetap bijak dan mampu memberikan *feedback* secara rutin serta membangun dan lebih detail kepada karyawan Gen Z

- b. Penerapan *One-On-One chekin* rutin, sebuah program ngobrol santai antara supervisor dengan karyawan dapat dilakukan melalui hybrid, guna memberikan dukungan agar lebih terciptanya budaya dan lingkungan kerja yang supportif dan sehat.
4. Program terakhir adalah program pendukung yang terintegrasi/ lintas antar 3 variabel yang memiliki pengaruh signifikan secara simultan
 - a. Employee Stay Interview

Sebuah program wawancara berkala yang dapat dilakukan kepada para karyawan yang masih stay/ bertahan di perusahaan untuk mengetahui alasan mereka bertahan serta planning mereka kedepannya terkait kepuasan kerja dan karier mereka, jadi perusahaan bukan hanya sekedar mengetahui kondisi kepuasan kerja karyawan ketika exit interview saja.
 - b. Employee value proposition yang terintegrasi

Pada program ini perusahaan Miss Glam dapat membuat sebuah program paket kebijakan yang akan menggabungkan program kepuasan kerja, peluang berkembang serta dukungan dari atasan secara konsisten, karena ketiga program ini akan lebih baik jika dijalankan secara bersamaan dan tidak terpisah.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Peneliti menyadari di dalam penelitian yang telah dilakukan ini masih terdapat keterbatasan yang memungkinkan untuk memengaruhi generalisasi hasil penelitian dan dapat untuk lebih disempurnakan lagi pada penelitian di masa depan, untuk itu beberapa keterbatasan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Responden dalam penelitian ini cukup terbatas yaitu hanya sebanyak 116 orang karyawan Gen Z dari 8 store cabang Miss Glam Sumatera Barat. Dimana, penelitian mungkin akan memiliki hasil penelitian yang berbeda, jika cakupan responden diganti atau diperluas lagi, yaitu pada kelompok umur yang bukan hanya Gen Z saja, tetapi millennial, boomer, atau lainnya secara lintas generasi, dimana orang-orang yang memiliki tingkat pendidikan yang lebih rendah atau bahkan lebih

tinggi tentu akan memiliki sudut pandang yang cukup berbeda dalam memaknai *turnover intention* di dalam suatu perusahaan.

2. Nilai Adjusted R Square atau hasil dari uji koefisien determinasi dalam penelitian ini yang melibatkan variabel pengembangan karier, kepuasan kerja, dan *perceived supervisor support* hanya mampu menjelaskan 17,8% variansi *turnover intention* dan artinya masih banyak faktor eksternal lain sebesar 82,2% yang lebih mampu memengaruhi *turnover intention* namun belum dimasukkan pada model penelitian ini, seperti pengaruh kompensasi, *psychological well-being*, ataupun *work-life balance*.
3. Objek penelitian yang berfokus pada Perusahaan Miss Glam store cabang Sumatera Barat juga turut menjadi keterbatasan di dalam penelitian ini, perluasan wilayah dari objek penelitian baik itu dalam segi store cabang ataupun di industri diluar kecantikan akan menjadi kebaharuan bagi hasil penelitian di masa mendatang

5.4 Saran Penelitian

1. Penambahan variabel lain yang berpotensi relevan seperti variabel kompensasi, komitmen organisasi, *work-life balance*, atau *psychological well-being*, karena mengingat kontribusi model saat ini masih tergolong moderat atau terbatas tanpa adanya variabel pendukung lain seperti variabel mediasi ataupun variabel moderasi.
2. Memperluas cakupan sampel atau mayoritas responden pada kelompok umur lainnya atau lintas generasi, serta ke cabang lain atau perusahaan yang sejenis, agar hasil penelitian lebih dapat digeneralisasi.
3. Mempertimbangkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, mengingat kemungkinan pengembangan karier dan dukungan *supervisor* memengaruhi *turnover intention* secara tidak langsung.
4. Menggunakan pendekatan longitudinal untuk dapat mengamati perubahan tingkat niat turnover karyawan yang dimiliki karyawan Gen Z Miss Glam yang dilakukan melalui pengamatan antara 2 titik waktu,

kemudian diantara kedua titik waktu tersebut diberikan perlakuan berupa penerapan program-program pengelolaan tingkat kepuasan kerja pada karyawan sehingga nantinya di titik akhir dapat dilakukan pengamatan akhir, atau evaluasi untuk mengetahui hasil apakah perlakuan yang telah diberikan efektif dapat menurunkan, membuat stabil atau justru tidak berpengaruh terhadap perubahan niat turnover yang dimiliki oleh karyawan Gen Z Miss Glam. Serta menggunakan teknik pengumpulan data yang tidak hanya melalui kuesioner, melainkan juga melalui wawancara langsung secara personal, sehingga akan meminimalisir kemungkinan terjadinya *social desirability bias*, karena jawaban terkesan lebih rahasia dan tanpa tolak ukur skor yang jelas.

5. Menambahkan status pegawai sebagai kriteria responden guna mengetahui adanya hubungan antara kriteria status pegawai terhadap penolakan pada variabel pengembangan karier dan kepuasan kerja.

