

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan hasil analisis dan pembahasan telah dijelaskan pada bab-bab sebelumnya mengenai pengaruh *cyberloafing*, stres kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi pada karyawan gen z di Jakarta Selatan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. *Turnover intention* pada karyawan Gen Z di Jakarta Selatan berdampak dari *cyberloafing*. Tingkat penggunaan internet yang tidak berkaitan dengan pekerjaan masih banyak dilakukan oleh karyawan Gen Z di Jakarta Selatan. *Cyberloafing* merujuk pada aktivitas penggunaan internet di tempat kerja untuk hal diluar pekerjaan seperti membuka media sosial, berbelanja *online*, mengupdate status di media sosial bahkan bermain game online selama berada di lingkungan kerja. Situasi ini mengindikasikan bahwa karyawan Gen Z di Jakarta Selatan cenderung melakukan aktivitas penggunaan internet atau *cyberloafing* tersebut di lingkungan kerjanya, sehingga *cyberloafing* menjadi penentu utama dalam mempengaruhi *turnover intention* karyawan Gen Z di Jakarta Selatan. Kondisi ini menuntut perusahaan untuk mengidentifikasi dan fokus pada aspek-aspek menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kebutuhan Gen z dalam mempertahankan talenta muda untuk meningkatkan produktivitas bekerja secara berkelanjutan.
2. *Turnover intention* pada karyawan Gen Z di Jakarta Selatan berdampak dari stres kerja. Karyawan dari generasi Z, yang dikenal adaptif terhadap teknologi namun sensitif terhadap tekanan, menjadi kelompok yang rentan terhadap stress akibat tuntutan kerja yang tinggi, jam kerja yang panjang, hingga tekanan untuk selalu produktif. Stres kerja merujuk pada beban kerja yang berlebih, beban kerja yang diberikan secara mendadak,

kurangnya komunikasi dengan rekan kerja dan adanya konflik di unit kerja dengan kerja maupun atasan. Selain itu, minimnya dukungan dari atasan dan budaya kerja yang tidak sehat turut memperburuk kondisi mental mereka. Akibatnya, banyak dari mereka merasa tidak nyaman dan memilih untuk mencari lingkungan kerja yang lebih suportif dan sejalan dengan nilai-nilai pribadi. Situasi ini mengindikasikan bahwa karyawan Gen Z di Jakarta Selatan cenderung mengalami stres kerja, sehingga stres kerja menjadi penentu utama dalam mempengaruhi *turnover intention* karyawan Gen Z di Jakarta Selatan. Kondisi ini menuntut perusahaan untuk memperhatikan faktor-faktor pemicu stress kerja dan menciptakan strategi manajemen stres yang efektif. Pendekatan seperti komunikasi terbuka, kebijakan kerja fleksibel, dan program dukungan kesehatan mental dapat dijadikan solusi jangka panjang dalam mempertahankan karyawan Gen Z yang potensial dan meningkatkan kesejahteraan mereka di tempat kerja.

3. *Turnover intention* pada karyawan Gen Z di Jakarta Selatan berdampak dari komitmen organisasi. Gen Z dikenal sebagai generasi yang cerdas digital, cepat beradaptasi, namun memiliki ekspektasi tinggi terhadap tempat kerja. Mereka menginginkan pekerjaan yang bermakna, lingkungan yang inklusif, serta kesempatan berkembang yang jelas. Jika organisasi gagal memenuhi ekspektasi ini, maka tingkat komitmen mereka akan rendah. Di Jakarta Selatan, dimana ritme kerja cenderung cepat dan kompetitif, Gen Z bisa dengan mudah berpindah pekerjaan jika merasa tidak mendapat dukungan dan keterlibatan yang mereka butuhkan. Situasi ini mengindikasikan bahwa karyawan Gen Z di Jakarta Selatan cenderung memiliki komitmen organisasi yang rendah, sehingga komitmen organisasi menjadi penentu utama dalam mempengaruhi *turnover intention* karyawan Gen Z di Jakarta Selatan. Komitmen organisasi ini terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, khususnya di kalangan karyawan Gen Z di Jakarta Selatan. Untuk mengurangi niat pindah kerja karyawan, perusahaan perlu menumbuhkan rasa memiliki, keterlibatan, dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Membangun komitmen ini bukan hanya tentang memberi gaji yang kompetitif, tetapi juga

menciptakan lingkungan kerja yang membuat karyawan Gen Z merasa nyaman dan dihargai.

4. *Turnover intention* pada karyawan Gen Z di Jakarta Selatan berdampak dari *cyberloafing* sedangkan kepuasan kerja tidak memperkuat maupun memperlemah hubungan tersebut. Hal tersebut menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja tidak mempengaruhi hubungan antara *cyberloafing* dan *turnover intention*. *Cyberloafing* dapat muncul dari karyawan yang merasa nyaman dan tidak diawasi ketat, bukan karena mereka tidak puas. Namun, kenyamanan tersebut tidak menjamin loyalitas. Meskipun karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya, kebiasaan melakukan *cyberloafing* tetap dapat beriringan dengan *turnover intention*.
5. *Turnover intention* pada karyawan Gen Z di Jakarta Selatan berdampak dari stres kerja sedangkan kepuasan kerja tidak memperkuat maupun memperlemah hubungan tersebut. Hal tersebut menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja tidak mempengaruhi hubungan antara stres kerja dan *turnover intention*. Kepuasan kerja pada Gen Z tidak selalu berkorelasi kuat dengan kesetiaan atau niat untuk bertahan. Ketika stress kerja mencapai tingkat tertentu misalnya karena beban kerja berlebih, ketidakjelasan peran atau konflik dengan rekan kerja dan atasan. Gen Z cenderung memilih keluar meskipun secara umum merasa puas dengan pekerjaannya. Dengan demikian, kepuasan kerja tidak cukup kuat untuk menghalangi keputusan karyawan untuk *turnover intention* tersebut.
6. *Turnover intention* pada karyawan Gen Z di Jakarta Selatan berdampak dari komitmen organisasi sedangkan kepuasan kerja dapat memperkuat maupun memperlemah hubungan tersebut. Hal tersebut menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja mempengaruhi hubungan antara komitmen organisasi dan *turnover intention*. Komitmen organisasi mencerminkan sejauh mana karyawan merasa terikat secara emosional dan profesional terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi menunjukkan loyalitas dan keinginan untuk bertahan. Namun komitmen yang tinggi saja belum tentu cukup untuk menurunkan *turnover intention*, khususnya bagi Gen Z yang sangat peduli dengan

kualitas pengalaman kerja secara menyeluruh. Kepuasan kerja disini menjadi penting untuk memperkuat efek positif dari komitmen organisasi. Ketika karyawan Gen Z merasa puas dengan aspek pekerjaannya maka komitmen yang mereka miliki terhadap organisasi akan semakin memperkuat keinginan mereka untuk bertahan. Sebaliknya, jika kepuasan kerja rendah, maka meskipun mereka memiliki komitmen terhadap organisasi, mereka tetap cenderung mempertimbangkan untuk berpindah ke tempat kerja yang lebih memenuhi harapan karyawan tersebut.

5.2 Saran

5.2.1 Saran terhadap penelitian ini

Berdasarkan hasil penelitian ini, beberapa saran dapat diajukan untuk mengurangi tingkat *turnover intention* pada karyawan Gen Z yang bekerja di Jakarta Selatan, yaitu :

1. Pantau dan atasi *cyberloafing* dengan pendekatan preventif, bukan hukuman

Alih-alih menghukum perilaku *cyberloafing*, lebih baik perusahaan mengidentifikasi akar penyebabnya. apakah karena beban kerja yang terlalu ringan, kebosanan, atau kurang tantangan. Buat pendekatan preventif dengan merancang tugas-tugas yang lebih variatif dan *meaningful*.

2. Kembangkan program digital detox dan kesadaran penggunaan teknologi

Cyberloafing sering muncul dari kejenuhan dan penggunaan teknologi yang tidak terkontrol. Program seperti "*Tech-Free Hour*", digital detox *campaign*, atau bahkan *challenge* mingguan tentang pengurangan screen time bisa menjadi cara kreatif untuk meminimalisir distraksi.

3. Berikan ruang kreatif dan eksperimen dalam proyek nyata

Salah satu pemicu *cyberloafing* adalah kebosanan atau pekerjaan yang tidak menantang. Berikan ruang kepada Gen Z untuk terlibat dalam proyek-proyek inovatif lintas departemen. Hal ini akan meningkatkan rasa memiliki dan mengurangi niat untuk berpindah kerja.

4. Gunakan data *analytics* untuk mendeteksi potensi turnover sejak dini

Dengan bantuan HR *analytics*, perusahaan bisa mendeteksi pola perilaku karyawan seperti penurunan produktivitas, peningkatan absensi, atau tren *cyberloafing*. Ini memungkinkan intervensi personal dan tepat waktu sebelum karyawan benar-benar memutuskan keluar.

5. Tingkatkan keterlibatan karyawan melalui program *employee engagement* berbasis digital

Gen Z cenderung mencari pengalaman kerja yang bermakna dan terhubung secara digital. Perusahaan dapat mengurangi *cyberloafing* dengan memperkenalkan platform kerja kolaboratif yang interaktif, gamifikasi tugas, atau aplikasi manajemen tugas yang user-friendly. Hal ini menjaga fokus mereka dan menciptakan rasa keterlibatan yang lebih besar.

6. Menciptakan lingkungan kerja fleksibel dan mendukung kesehatan mental

Stres kerja yang tinggi membuat Gen Z cepat merasa *burn out*. Perusahaan perlu menawarkan kebijakan kerja fleksibel, seperti *hybrid working* atau *flexible hours*. Ditambah dengan penyediaan layanan konseling psikologis secara gratis atau diskon, ini akan membantu menurunkan tingkat stres dan meningkatkan loyalitas.

7. Mengadakan pelatihan manajemen stres dan *digital well-being* secara rutin

Generasi Z lahir di era digital, sehingga rawan terdistraksi dan tertekan. Memberikan pelatihan mengenai pengelolaan waktu, stres, dan penggunaan teknologi yang sehat bisa sangat efektif untuk menurunkan *cyberloafing* dan meningkatkan keseimbangan hidup.

8. Tingkatkan keterikatan emosional lewat program internal *branding*

Gen Z cenderung lebih loyal terhadap organisasi yang mereka rasa mencerminkan nilai dan identitas mereka. Program internal *branding*, seperti kegiatan sosial, konten *storytelling* dari sesama karyawan, hingga kampanye berbasis nilai, bisa meningkatkan *emotional attachment* mereka ke perusahaan.

9. Sediakan program konseling & *mindfulness* secara proaktif

Stres kerja yang tidak ditangani akan mengarah pada disengagement dan niat resign. Program psikologi organisasi, termasuk sesi *mindfulness*, konseling gratis, atau support group internal bisa menjadi dukungan nyata yang sangat dihargai oleh Gen Z.

10. Perkuat komitmen organisasi lewat budaya kerja yang otentik dan transparan

Komitmen organisasi Gen Z cenderung tumbuh ketika mereka merasa dihargai dan dipahami. Bangun budaya kerja yang terbuka, di mana komunikasi dua arah diterapkan dan suara karyawan benar-benar dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan strategis.

11. Berikan jalur karier yang jelas dan tumbuh bersama

Gen Z memiliki ekspektasi tinggi terhadap perkembangan karier. Tanpa arah yang jelas, mereka cenderung mencari tempat lain. Pastikan ada career path yang disosialisasikan dengan baik, mentoring rutin, dan sistem *reward* berbasis pencapaian yang transparan.

12. Lakukan survei kepuasan kerja secara berkala dan tindak lanjuti hasilnya

Karyawan Gen Z menghargai keterbukaan dan aksi nyata. Survei kepuasan yang diikuti dengan perubahan kebijakan nyata akan membangun kepercayaan dan memperkuat komitmen mereka terhadap organisasi. Ini juga membantu mengidentifikasi penyebab stres atau keinginan *resign* lebih dini.

13. Implementasikan budaya "*work-life integration*" bukan sekadar *work-life balance*

Gen Z tidak hanya mencari keseimbangan, tetapi integrasi antara nilai hidup dan pekerjaan. Perusahaan bisa mengadopsi pendekatan kerja yang lebih fleksibel, memperbolehkan mereka bekerja di tempat yang nyaman, sambil tetap terhubung dengan tujuan perusahaan.

5.2.2 Saran Untuk Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, berikut adalah beberapa saran untuk penelitian selanjutnya guna memperdalam pemahaman tentang faktor-faktor yang mempengaruhi turnover intention pada karyawan Gen Z di Jakarta Selatan:

1. Eksplorasi mendalam tentang *turnover intention*

Meskipun penelitian sebelumnya telah mengidentifikasi pengaruh *cyberloafing*, stres kerja, dan komitmen organisasi terhadap turnover intention, serta mempertimbangkan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi, pemahaman terhadap dinamika *turnover intention* masih dapat diperluas melalui pendekatan yang lebih mendalam terhadap aspek psikologis, organisasi, dan sosial yang belum tersentuh.

Salah satu area yang layak dieksplorasi adalah pengaruh “persepsi keadilan organisasi” (*organizational justice*) terhadap niat untuk keluar. Banyak karyawan tidak hanya mempertimbangkan beban kerja atau stres secara langsung, tetapi juga bagaimana mereka diperlakukan dalam konteks fairness, termasuk keadilan dalam pembagian tugas, promosi, dan pengakuan. Rasa tidak adil secara psikologis dapat menggerus komitmen dan memperkuat niat resign, terlepas dari tingkat kepuasan kerja mereka.

Selain itu, konflik peran (*role conflict*) dan ambiguitas peran (*role ambiguity*) juga patut dipertimbangkan. Karyawan Gen Z yang sering *multitasking* dan bekerja di lingkungan dinamis kerap mengalami ketidakjelasan peran yang dapat meningkatkan stres, menurunkan kepuasan, dan memicu keinginan untuk keluar dari pekerjaan. Variabel ini dapat menjadi mediator baru yang menjembatani pengaruh stres kerja terhadap turnover intention.

2. Investigasi *cyberloafing*

Meskipun *cyberloafing* sering dikaji sebagai perilaku menyimpang yang berdampak negatif terhadap produktivitas dan keterikatan kerja, fenomena ini sebenarnya menyimpan kompleksitas psikologis dan situasional yang belum

sepenuhnya terungkap. Penelitian lanjutan perlu melakukan investigasi mendalam mengenai motif, bentuk, serta konteks cyberloafing, terutama di lingkungan kerja modern yang sangat digital dan fleksibel.

Salah satu aspek penting yang layak diteliti adalah motif cyberloafing. Selama ini, cyberloafing dianggap sebagai perilaku pasif yang merugikan perusahaan, namun sejumlah studi menyebutkan bahwa aktivitas ini bisa menjadi bentuk coping mechanism (mekanisme pelampiasan stres). Artinya, *cyberloafing* bukan sekadar pelanggaran, melainkan respons adaptif terhadap tekanan psikologis, beban kerja berlebih, atau kelelahan mental. Oleh karena itu, penelitian berikutnya dapat mengkaji *cyberloafing* sebagai bentuk stres-relief, dan membedakannya dengan *cyberloafing* yang benar-benar merusak kinerja.

3. Analisis komprehensif stres kerja

Dalam dinamika kerja modern, stres kerja tidak lagi dapat dipahami hanya sebagai respons terhadap beban kerja yang tinggi. Penelitian lanjutan perlu mengkaji stres kerja sebagai fenomena multidimensional yang dipengaruhi oleh berbagai faktor psikologis, struktural, sosial, dan bahkan digital.

Selain itu, *role ambiguity* (ketidakjelasan peran) dan *role conflict* (konflik peran) adalah dua aspek stres kerja yang sering terabaikan dalam pengukuran kuantitatif. Ketika individu tidak jelas mengenai ekspektasi yang harus dipenuhi, atau menghadapi tuntutan bertentangan dari berbagai pihak, tingkat stres akan meningkat signifikan, terutama pada generasi muda yang masih mencari arah profesional. Penelitian selanjutnya bisa mengintegrasikan variabel ini sebagai mediator antara stres kerja dan turnover intention.

4. Investigasi peran komitmen organisasi

Penelitian lanjutan sangat dianjurkan untuk menyelidiki komitmen organisasi secara lebih holistik, kontekstual, dan dinamis, terutama pada generasi kerja muda seperti Gen Z yang memiliki karakteristik kerja yang berbeda.

Penelitian juga dapat menginvestigasi bagaimana person organization fit (kecocokan antara nilai pribadi dan nilai organisasi) berperan sebagai prediktor

penting dalam memperkuat komitmen organisasi. Karyawan yang merasa cocok dengan budaya, visi, dan cara kerja organisasi cenderung mengembangkan loyalitas jangka panjang yang tidak hanya berbasis kepuasan.

Selain itu, penting juga ditelusuri interaksi antara komitmen dan kepuasan kerja dalam membentuk *turnover intention*. Apakah karyawan dengan kepuasan tinggi namun komitmen rendah tetap cenderung resign ataukah karyawan dengan komitmen tinggi bisa menoleransi kepuasan kerja yang rendah.

5. Reevaluasi konsep kepuasan kerja

Walaupun kepuasan kerja tidak memberikan dampak signifikan dalam penelitian ini, disarankan untuk meneliti kembali konsep ini dengan menggunakan pengukuran yang berbeda. Studi dapat mengeksplorasi apakah kepuasan kerja mungkin memiliki efek tidak langsung terhadap *cyberloafing*, mungkin memiliki efek tidak langsung terhadap komitmen organisasi melalui variabel lainnya yang dapat memberikan perspektif baru dalam konteks kepuasan kerja

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu dipertimbangkan dalam interpretasi hasil dan pengembangan studi di masa depan:

- a. Pertama, penelitian ini terbatas pada karyawan Gen z, sehingga hasil mungkin tidak dapat digeneralisasi secara luas ke populasi karyawan dengan konteks berbagai generasi usia. Perbedaan usia mungkin menghasilkan temuan yang berbeda.
- b. kedua, penelitian ini terbatas pada karyawan yang bekerja di Jakarta Selatan, sehingga hasil mungkin tidak dapat digeneralisasi secara luas ke populasi karyawan dengan konteks perusahaan di wilayah Jakarta lainnya. Perbedaan wilayah mungkin menghasilkan temuan yang berbeda dari segi geografis, budaya dan karakteristik industri tersebut.

- c. Ketiga, meskipun penelitian ini mempertimbangkan beberapa variabel penting, masih ada kemungkinan faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam model penelitian yang mungkin memengaruhi turnover intention.
- d. Keempat, pengukuran variabel kepuasan kerja mungkin memerlukan penyempurnaan lebih lanjut, mengingat hanya ada satu pengaruh signifikan yang ditemukan dalam penelitian ini
- e. Terakhir, penelitian ini menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi. Mungkin memerlukan variabel yang lebih tepat agar moderasi dalam penelitian dapat signifikan berpengaruh.

Keterbatasan-keterbatasan ini menyoroti area yang potensial untuk perbaikan bahkan pengembangan dalam penelitian masa depan mengenai *turnover intention* dan faktor-faktor mempengaruhinya.