

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis data dan penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan transaksional, beban kerja, dan kompensasi terhadap *turnover intention* generasi Z di industri media kreatif dengan budaya organisasi tipe *clan* sebagai variabel moderasi, diketahui bahwa hasil penelitian sebagai berikut :

1. Berdasarkan pada hasil pengujian hipotesis, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* khususnya pada karyawan Generasi Z di industri media kreatif. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan yang menekankan kejelasan peran, konsistensi aturan, serta sistem penghargaan dan sanksi yang adil mampu menciptakan rasa aman dan stabilitas psikologis bagi karyawan Gen Z. Dengan adanya ekspektasi kerja yang jelas dan imbalan yang sepadan dengan kinerja, karyawan cenderung merasa dihargai dan terikat pada organisasi, sehingga keinginan untuk berpindah kerja dapat ditekan.
2. Berdasarkan pada hasil pengujian hipotesis, dapat disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh negatif signifikan terhadap

*turnover intention* karyawan Generasi Z di industri media kreatif.

Hal ini menjelaskan bahwa kompensasi yang dipersepsikan adil, layak, dan sesuai dengan kontribusi kerja mampu menumbuhkan rasa dihargai serta meningkatkan kepuasan kerja karyawan Gen Z. Tidak hanya aspek finansial, tetapi juga kompensasi non-finansial seperti fleksibilitas kerja, pengakuan, dan kesejahteraan turut berperan penting dalam membentuk komitmen karyawan terhadap organisasi. Ketika kebutuhan dan ekspektasi Generasi Z terhadap sistem kompensasi terpenuhi, kecenderungan untuk meninggalkan organisasi akan menurun, sehingga berdampak positif pada upaya retensi karyawan.

3. Berdasarkan pada hasil pengujian hipotesis dapat disimpulkan bahwa beban kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* karyawan Generasi Z di industri media kreatif. Temuan ini menunjukkan bahwa tingkat beban kerja yang dirasakan karyawan belum menjadi faktor penentu utama dalam membentuk niat untuk meninggalkan organisasi. Bagi karyawan Gen Z, beban kerja yang dinamis cenderung dipersepsikan sebagai tantangan dan sarana pengembangan diri, terutama ketika diimbangi dengan dukungan organisasi, kepemimpinan yang jelas, serta kompensasi yang adil. Dengan demikian, selama karyawan merasa memperoleh manfaat dan perlakuan yang sepadan, beban

kerja tidak secara langsung mendorong peningkatan *turnover intention*.

4. Berdasarkan pada hasil analisis regresi moderasi, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memoderasi secara signifikan hubungan antara kepemimpinan transaksional dan *turnover intention* karyawan Generasi Z di industri media kreatif. Dalam lingkungan kerja yang suportif, karyawan tidak hanya bergantung pada mekanisme formal kepemimpinan transaksional, sehingga perannya dalam memengaruhi niat keluar menjadi kurang dominan. Dengan demikian, keberadaan budaya *clan* membuat pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap *turnover intention* semakin melemah.
5. Berdasarkan pada hasil pengujian hipotesis, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi terbukti memoderasi secara signifikan hubungan antara kompensasi terhadap *turnover intention* karyawan Generasi Z di industri media kreatif. Budaya organisasi yang kuat dan suportif memperkuat peran kompensasi dalam menekan *turnover intention*, karena kompensasi dipersepsi tidak hanya sebagai imbalan ekonomi, tetapi juga sebagai bentuk pengakuan, keadilan, dan perhatian organisasi terhadap karyawan. Dalam lingkungan kerja yang menjunjung nilai kebersamaan, transparansi, dan penghargaan terhadap kontribusi individu, karyawan Generasi

Z cenderung merespons sistem kompensasi secara lebih positif.

Kondisi ini meningkatkan kepuasan serta komitmen organisasi, sehingga kecenderungan untuk meninggalkan organisasi dapat ditekan secara lebih efektif.

6. Berdasarkan pada hasil pengujian hipotesis, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi terbukti tidak memoderasi hubungan antara beban kerja terhadap *turnover intention* karyawan Generasi Z di industri media kreatif. Temuan ini menunjukkan bahwa kuat atau lemahnya budaya organisasi belum mampu mengubah pengaruh beban kerja terhadap niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Bagi karyawan Gen Z, beban kerja cenderung dipersepsikan sebagai konsekuensi dari karakteristik pekerjaan yang harus dihadapi secara personal, sehingga tidak secara langsung dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya organisasi yang berlaku. Meskipun budaya organisasi berperan penting dalam menekan *turnover intention* secara langsung, pengelolaan beban kerja tetap memerlukan strategi manajerial yang lebih konkret dan spesifik, seperti pengaturan tugas, dukungan kerja, dan keseimbangan beban kerja, agar dapat mencegah meningkatnya *turnover intention* secara lebih efektif.

## B. Implikasi Penelitian

### 1. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat melengkapi studi tentang pengaruh gaya kepemimpinan transaksional, kompensasi, dan beban kerja terhadap *turnover intention* karyawan Generasi Z di industri media kreatif dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi, penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dengan memperkaya pemahaman mengenai relevansi teori perilaku organisasi pada generasi kerja kontemporer. Temuan bahwa kepemimpinan transaksional dan kompensasi berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* menunjukkan bahwa mekanisme pertukaran berbasis kejelasan peran, imbalan, dan keadilan masih efektif diterapkan pada karyawan Generasi Z, khususnya di industri yang dinamis dan kreatif. Hal ini memperkuat asumsi teoritis bahwa Generasi Z tidak sepenuhnya menolak struktur dan sistem formal selama praktik manajerial dijalankan secara konsisten dan adil.

Hasil penelitian ini memperluas penerapan *Social Exchange Theory* dengan menegaskan bahwa kualitas pertukaran sosial tidak hanya dibentuk oleh tuntutan pekerjaan, tetapi lebih ditentukan oleh persepsi terhadap keadilan kepemimpinan dan kompensasi yang diterima. Tidak signifikannya pengaruh beban kerja terhadap

*turnover intention* mengindikasikan bahwa beban kerja bukan faktor dominan dalam proses pengambilan keputusan untuk tetap bertahan atau meninggalkan organisasi bagi karyawan Generasi Z, selama terdapat keseimbangan antara kontribusi dan manfaat yang diperoleh.

Peran budaya organisasi sebagai variabel moderasi dalam penelitian ini menunjukkan sifat yang selektif. Budaya organisasi terbukti mampu memoderasi hubungan antara kepemimpinan transaksional dan kompensasi terhadap *turnover intention*, namun tidak pada hubungan antara beban kerja dan *turnover intention*. Temuan ini menegaskan bahwa budaya organisasi lebih efektif berfungsi sebagai penguat makna atas praktik kepemimpinan dan sistem kompensasi dibandingkan sebagai penyangga terhadap tuntutan kerja. Dengan demikian, penelitian ini memperkaya literatur budaya organisasi dengan menekankan bahwa efektivitas fungsi moderasi budaya sangat bergantung pada jenis hubungan antarvariabel.

Kontribusi teoritis selanjutnya berkaitan dengan pemahaman karakteristik kerja Generasi Z. Karyawan Generasi Z cenderung memaknai hubungan kerja secara rasional dan transaksional, namun tetap membutuhkan lingkungan kerja yang suportif, adil, dan kolaboratif. Budaya organisasi tipe *clan* terbukti meningkatkan

penerimaan Generasi Z terhadap kepemimpinan transaksional dan sistem kompensasi, sehingga mampu menekan *turnover intention*. Temuan ini menegaskan pentingnya integrasi antara pendekatan struktural dan relasional dalam menjelaskan perilaku kerja Generasi Z, khususnya pada industri media kreatif yang memiliki karakteristik kerja fleksibel dan berorientasi pada kreativitas.

## 2. Implikasi manajerial

Hasil penelitian ini memberikan arahan praktis bagi manajemen untuk memperkuat penerapan kepemimpinan transaksional yang konsisten dan berkeadilan guna menekan *turnover intention* karyawan Generasi Z di industri media kreatif. Pihak manajemen perlu memastikan kejelasan pembagian tugas, target kerja, serta penerapan sistem penghargaan dan sanksi yang transparan. Kepemimpinan yang mampu memberikan arahan jelas dan umpan balik yang objektif akan membangun rasa aman serta stabilitas psikologis karyawan Generasi Z, sehingga keterikatan terhadap organisasi dapat meningkat.

Hasil penelitian ini juga menegaskan perlunya pengelolaan sistem kompensasi yang dirancang secara komprehensif dan sesuai dengan karakteristik Generasi Z. Organisasi disarankan untuk tidak hanya menekankan kompensasi finansial, tetapi juga memperhatikan aspek non-finansial seperti pengakuan atas kinerja,

fleksibilitas kerja, serta kesempatan pengembangan diri. Sistem kompensasi yang dipersepsikan adil dan bermakna akan meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada menurunnya kecenderungan *turnover intention*.

Pengelolaan beban kerja menjadi aspek yang perlu ditangani secara cermat meskipun hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention*. Manajemen tetap berkewajiban memastikan distribusi beban kerja yang proporsional, realistik, dan sesuai dengan kemampuan karyawan. Beban kerja yang bersifat menantang dapat diarahkan sebagai sarana pengembangan kompetensi karyawan Generasi Z apabila disertai dengan kejelasan prioritas, dukungan atasan, serta ketersediaan sumber daya yang memadai.

Perhatian terhadap penguatan budaya organisasi menjadi faktor penting dalam meningkatkan efektivitas praktik manajerial secara keseluruhan. Pengembangan budaya organisasi yang menekankan nilai kebersamaan, keterbukaan, dan dukungan interpersonal perlu diwujudkan secara konsisten dalam kebijakan dan perilaku kerja sehari-hari. Budaya organisasi yang kuat terbukti mampu memperkuat pengaruh kepemimpinan transaksional dan sistem kompensasi dalam menekan *turnover intention*, sehingga organisasi

lebih mampu mempertahankan karyawan Generasi Z secara berkelanjutan.

### C. Keterbatasan Penelitian

Penelitian memiliki sejumlah keterbatasan yang perlu menjadi perhatian apabila hasilnya dijadikan sebagai rujukan dalam pengembangan maupun penyempurnaan penelitian selanjutnya yang mengangkat topik serupa. Oleh karena itu, keterbatasan tersebut disampaikan untuk memberikan pemahaman yang lebih proporsional terhadap temuan penelitian ini. Berikut merupakan beberapa keterbatasan penelitian ini :

1. Ruang lingkup penelitian ini hanya difokuskan pada karyawan Generasi Z di industri media kreatif. Fokus ini menyebabkan hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan secara luas pada generasi lain atau pada sektor industri yang memiliki karakteristik kerja berbeda, seperti manufaktur atau sektor pemerintahan. Oleh karena itu, hasil penelitian ini lebih tepat dipahami sebagai gambaran perilaku *turnover intention* pada konteks industri kreatif dengan karakteristik tenaga kerja muda.
2. Penggunaan metode pengumpulan data melalui kuesioner dengan pendekatan *self-report*. Metode ini berpotensi menimbulkan bias subjektivitas responden, seperti kecenderungan memberikan jawaban yang dianggap paling aman atau sesuai dengan harapan sosial. Selain itu, persepsi responden terhadap kepemimpinan,

kompensasi, beban kerja, dan budaya organisasi sangat dipengaruhi oleh pengalaman pribadi masing-masing, sehingga memungkinkan adanya perbedaan interpretasi atas item pertanyaan yang diajukan.

3. Penelitian ini hanya terfokus pada variabel kepemimpinan transaksional, kompensasi, dan beban kerja sebagai variabel independen, serta budaya organisasi sebagai variabel moderasi dalam menjelaskan *turnover intention*. Padahal, *turnover intention* juga berpotensi dipengaruhi oleh berbagai faktor lain, seperti kepuasan kerja, *work-life balance*, peluang pengembangan karier, stres kerja, maupun karakteristik individu. Tidak disertakannya variabel-variabel tersebut membuka kemungkinan adanya faktor lain di luar model penelitian yang turut memengaruhi namun belum teridentifikasi secara komprehensif.