BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan bukti empiris mengenai pengaruh *Work-Life Balance*, beban kerja, dan orientasi nilai hidup terhadap minat promosi jabatan pada karyawan Generasi Z di sektor jasa arsitektur di Kota Madiun, baik secara parsial maupun simultan. Berdasarkan hasil analisis data yang telah diuraikan pada Bab IV, dapat ditarik simpulan sebagai berikut:

1. *Work-Life Balance* terbukti berpengaruh signifikan terhadap minat promosi jabatan pada karyawan Generasi Z di sektor jasa arsitektur di Kota Madiun namun dengan arah pengaruh yang negatif. Artinya, semakin tinggi tingkat keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi yang dirasakan karyawan, semakin rendah minat karyawan tersebut terhadap promosi jabatan. Temuan ini berlawanan dengan hipotesis awal yang menduga arah pengaruh positif, dan mengindikasikan bahwa promosi jabatan pada sektor jasa arsitektur yang bersifat berbasis proyek cenderung dipersepsikan sebagai ancaman terhadap keseimbangan hidup yang telah dicapai karyawan.
2. Beban kerja terbukti berpengaruh signifikan dan positif terhadap minat promosi jabatan pada karyawan Generasi Z di sektor jasa arsitektur di Kota Madiun, dengan kontribusi pengaruh yang paling dominan di antara ketiga variabel independen. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang menanggung beban kerja tinggi justru memiliki minat yang lebih besar

terhadap promosi jabatan, sebagai bentuk ekspektasi atas pengakuan dan imbalan yang setimpal dengan kontribusi yang telah diberikan.

3. Orientasi nilai hidup terbukti berpengaruh signifikan dan positif terhadap minat promosi jabatan pada karyawan Generasi Z di sektor jasa arsitektur di Kota Madiun, meskipun besaran pengaruhnya merupakan yang terkecil di antara ketiga variabel independen. Karyawan dengan orientasi nilai hidup yang berorientasi pada pencapaian dan keamanan cenderung memiliki minat yang lebih besar untuk mengejar promosi jabatan.
4. *Work-Life Balance*, beban kerja, dan orientasi nilai hidup secara simultan terbukti berpengaruh signifikan terhadap minat promosi jabatan pada karyawan Generasi Z di sektor jasa arsitektur di Kota Madiun.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa minat promosi jabatan pada karyawan Generasi Z di sektor jasa arsitektur tidak semata-mata didorong oleh faktor keseimbangan hidup yang positif sebagaimana asumsi umum, melainkan lebih banyak dipengaruhi oleh beban kerja yang tinggi dan kesesuaian dengan nilai hidup yang dianut karyawan. Temuan ini memberikan kontribusi baru dalam memperkaya kajian mengenai determinan minat promosi jabatan, khususnya pada konteks karyawan Generasi Z yang bekerja di sektor jasa berbasis proyek.

B. Implikasi dan Saran

1. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini memberikan beberapa implikasi teoritis bagi pengembangan kajian Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya yang berkaitan dengan perilaku karier Generasi Z, sebagai berikut:

a. Temuan mengenai arah pengaruh negatif *Work-Life Balance* terhadap minat promosi jabatan memperkaya khazanah literatur dengan menunjukkan bahwa hubungan antara keseimbangan hidup dan orientasi karier tidak selalu bersifat positif sebagaimana diasumsikan dalam sebagian besar penelitian terdahulu. Temuan ini relevan dengan fenomena *conscious unbossing* atau *quiet ambition* yang belakangan berkembang pada generasi muda di dunia kerja, sehingga dapat menjadi dasar pengembangan teori maupun model penelitian lanjutan mengenai keengganan sebagian karyawan muda untuk mengejar posisi jabatan yang lebih tinggi.

b. Temuan mengenai peran dominan beban kerja sebagai prediktor positif minat promosi jabatan memperkuat relevansi *equity theory* dari Adams dalam menjelaskan perilaku karyawan pada sektor jasa yang bersifat berbasis proyek, di mana beban kerja yang tinggi dipersepsikan sebagai bentuk kontribusi (input) yang menuntut pengakuan formal berupa promosi jabatan (output).

c. Konfirmasi pengaruh orientasi nilai hidup terhadap minat promosi jabatan memperkuat relevansi kerangka teori nilai dasar manusia (basic

human values) dari Schwartz (2012) dalam menjelaskan perilaku karier, sekaligus menutup celah empiris (empirical gap) yang selama ini masih terbatas pada topik tersebut, khususnya pada konteks Generasi Z di sektor jasa arsitektur.

2. Implikasi Praktis

Selain implikasi teoritis, hasil penelitian ini juga memberikan implikasi praktis bagi pihak perusahaan maupun karyawan yang bekerja di sektor jasa arsitektur, antara lain:

a. Bagi perusahaan jasa arsitektur, kebijakan pengembangan karier dan promosi jabatan perlu dirancang secara lebih fleksibel dengan mempertimbangkan preferensi karyawan Generasi Z. Perusahaan dapat mengembangkan jalur karier alternatif (career path) yang tidak selalu berorientasi pada jabatan struktural dengan tanggung jawab yang lebih berat, misalnya melalui jalur pengembangan keahlian (expert track), sehingga karyawan yang telah memiliki keseimbangan hidup yang baik tetap memiliki peluang berkembang tanpa harus mengorbankan keseimbangan tersebut.
b. Mengingat beban kerja terbukti menjadi prediktor paling dominan, perusahaan disarankan untuk mengelola distribusi beban kerja secara adil dan transparan, serta memastikan bahwa karyawan yang secara konsisten menanggung beban kerja tinggi memperoleh pengakuan yang setimpal, baik melalui promosi jabatan, insentif, maupun bentuk

penghargaan lain, agar motivasi kerja tetap terjaga dan tidak berkembang menjadi kelelahan kerja (burnout) dalam jangka panjang.

c. Perusahaan disarankan untuk memahami orientasi nilai hidup karyawan Generasi Z, misalnya melalui asesmen nilai kerja atau sesi diskusi karier, sehingga program pengembangan karier dan promosi jabatan yang ditawarkan dapat lebih sesuai dengan nilai-nilai yang dianut oleh karyawan, seperti pencapaian, keamanan, maupun kepedulian terhadap orang lain.

d. Bagi karyawan Generasi Z, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan refleksi dalam mempertimbangkan keputusan karier, khususnya dalam menyeimbangkan antara keinginan mempertahankan keseimbangan hidup dengan peluang pengembangan karier melalui promosi jabatan, agar keputusan yang diambil benar-benar sesuai dengan prioritas dan nilai hidup masing-masing individu.

3. Saran Bagi Perusahaan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh *Work-Life Balance*, Beban Kerja, dan Orientasi Nilai Hidup terhadap Minat Promosi Jabatan pada karyawan Generasi Z di sektor jasa arsitektur, terdapat beberapa saran yang dapat diberikan kepada Perusahaan, antara lain:

1. Perusahaan disarankan untuk memperhatikan pengelolaan beban kerja secara adil dan proporsional. Mengingat beban kerja terbukti menjadi variabel yang paling dominan dalam memengaruhi minat promosi jabatan, perusahaan perlu memastikan bahwa peningkatan tanggung

jawab dan beban kerja diikuti dengan pengakuan terhadap kontribusi karyawan, kesempatan pengembangan kompetensi, serta peluang promosi jabatan yang jelas dan transparan.

2. Perusahaan disarankan untuk melakukan evaluasi terhadap sistem pengembangan karier dan promosi jabatan agar karyawan Generasi Z memiliki pemahaman yang jelas mengenai kriteria, persyaratan, dan tahapan untuk memperoleh kesempatan promosi. Dengan adanya sistem promosi yang transparan dan berbasis pada kinerja serta kompetensi, karyawan dapat melihat adanya hubungan yang jelas antara kontribusi yang diberikan dengan peluang pengembangan karier.
3. Perusahaan disarankan untuk memperhatikan *Work-Life Balance* karyawan dalam pengelolaan pekerjaan. Meskipun hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh negatif *Work-Life Balance* terhadap minat promosi jabatan, kondisi tersebut tidak berarti bahwa perusahaan perlu mengurangi perhatian terhadap keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi. Perusahaan tetap perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan tersebut, sekaligus memberikan pemahaman bahwa kesempatan promosi tidak harus selalu diikuti dengan pengorbanan terhadap kehidupan pribadi karyawan.
4. Perusahaan disarankan untuk memahami perbedaan orientasi nilai hidup pada karyawan Generasi Z dalam merancang program pengembangan karier. Program pengembangan dan promosi jabatan dapat disesuaikan dengan kebutuhan serta nilai yang dianggap penting oleh karyawan,

seperti pencapaian, keamanan, pengembangan diri, maupun kepedulian terhadap orang lain. Dengan demikian, peluang promosi tidak hanya dipandang sebagai peningkatan jabatan, tetapi juga sebagai bagian dari pengembangan karier yang sesuai dengan tujuan dan nilai individu karyawan.

4. Saran bagi Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan keterbatasan yang ditemukan selama proses penelitian, seperti jumlah sampel yang relatif terbatas (57 responden yang terkumpul, dengan 1 data dikeluarkan karena terdeteksi sebagai outlier ekstrem sehingga analisis akhir menggunakan 56 responden) yang diperoleh melalui teknik purposive sampling, serta gejala heteroskedastisitas yang masih terindikasi pada variabel beban kerja dan orientasi nilai hidup meskipun telah dilakukan penanganan outlier dan transformasi data, maka peneliti mengajukan beberapa saran bagi penelitian selanjutnya sebagai berikut:

a. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas jumlah sampel dan cakupan wilayah penelitian, tidak terbatas pada satu kota saja, guna meningkatkan generalisasi hasil penelitian pada populasi karyawan Generasi Z secara lebih luas.
b. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain di luar model penelitian ini, seperti dukungan organisasi, budaya perusahaan, kepribadian, maupun kebijakan promosi masing-masing perusahaan, mengingat ketiga variabel dalam penelitian ini hanya mampu menjelaskan 67,9 persen variasi minat promosi jabatan.

c. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mempertimbangkan penggunaan metode analisis alternatif, seperti regresi robust atau *Weighted Least Squares* (WLS), guna mengatasi gejala heteroskedastisitas yang masih terindikasi pada penelitian ini secara lebih optimal.
d. Penelitian selanjutnya juga disarankan untuk menggunakan desain penelitian longitudinal atau pendekatan kualitatif sebagai pelengkap pendekatan kuantitatif, guna menggali lebih dalam motif dan dinamika psikologis di balik keengganan maupun ketertarikan karyawan Generasi Z terhadap promosi jabatan, khususnya terkait fenomena *conscious unbossing* yang ditemukan dalam penelitian ini.
e. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas konteks sektor penelitian di luar jasa arsitektur, misalnya sektor jasa berbasis proyek lainnya, guna menguji konsistensi temuan penelitian ini pada konteks pekerjaan yang berbeda.