

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh penulis terkait pengaruh pengaturan fleksibilitas kerja dan dukungan pemimpin terhadap loyalitas karyawan PT Prima Yasa Eduka, berikut merupakan kesimpulan yang menjadi jawaban dari rumusan masalah serta saran yang dapat digunakan bagi perusahaan, antara lain:

5.1 Kesimpulan

Kesimpulan ini ditulis oleh peneliti berdasarkan hasil dari analisis yang dilakukan dan merupakan jawaban dari rumusan masalah yang dirancang oleh peneliti sebagai berikut:

1. Berdasarkan analisis terhadap variabel X1 menghasilkan kesimpulan bahwa tingkat pengaturan fleksibilitas kerja PT Prima Yasa Eduka berada pada taraf rata-rata dengan skor nilai 2,57. Kondisi pada taraf tersebut disebabkan akibat keterbatasan para karyawan dalam memilih waktu, durasi serta tempat dalam bekerja akibat jenis pekerjaan. Bagi beberapa jenis pekerjaan dengan fungsi administratif dan operasional, sistem kerja yang fleksibel tentu menjadi lebih sulit dilakukan. Namun bagi jenis pekerjaan lainnya yang memungkinkan adanya peningkatan sistem kerja fleksibel adalah mereka para karyawan dengan fungsi pengawasan, staf keuangan, staf pelayanan, serta beberapa posisi pekerjaan dengan jabatan lebih tinggi seperti *supervisor*, *assistant manager*, kepala bagian, kepala divisi, manajer dan juga direksi. Selain itu terdapat kesimpulan bahwa faktor lain yang mempengaruhi pengaturan fleksibilitas kerja yaitu para karyawan generasi X yang tidak terasa begitu membutuhkan kerja fleksibel, yang mana tidak sejalan dengan ketertarikan dan ekspektasi mayoritas karyawan perusahaan yang di dominasi oleh generasi milenial dan generasi setelahnya.
2. Berdasarkan analisis terhadap variabel X2 menghasilkan kesimpulan bahwa tingkat dukungan pemimpin PT Prima Yasa Eduka berada pada taraf setuju dengan skor

nilai 3,73. Faktor utama yang mempengaruhi kondisi tersebut yaitu dampak dari pandemi terhadap kinerja perusahaan, yaitu perusahaan terlalu terfokus pada modifikasi dan penyesuaian rencana kerja dan anggaran hingga memberikan pengaruh terhadap kurangnya dorongan/dukungan kepada karyawan. Selain itu faktor lain yang menjadi pengaruh adalah kurangnya momen di mana atasan dan bawah atau antar rekan kerja dapat bekerjasama/kontribusi secara langsung. Hal ini memberi dampak adanya kesenjangan serta rasa canggung antar rekan kerja.

3. Berdasarkan analisis terhadap variabel Y menghasilkan kesimpulan bahwa tingkat loyalitas karyawan milenial PT Prima Yasa Eduka berada pada taraf sangat setuju dengan skor nilai 4,34. Meskipun hasil dari responden menyatakan demikian namun hal tersebut tidak sejalan dengan hasil penelitian pendahuluan yang menyatakan bahwa tingkat loyalitas karyawan generasi milenial semakin rendah, maka penulis mengambil kesimpulan bahwa para karyawan yang saat ini berada dalam daftar kepegawaian perusahaan tidak seluruhnya memiliki karakteristik yang sama secara spesifik dengan karyawan yang telah *resign*. Namun tetap saja beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat loyalitas karyawan terutama bagi generasi milenial ini, yaitu ekspektasi terhadap pekerjaan, sistem kerja, kurangnya *benefit* yang sepadan, serta kurangnya motivasi untuk tetap tinggal.
4. Berdasarkan analisis yang dilakukan untuk menguji pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, pengujian t menghasilkan kesimpulan bahwa variabel sistem fleksibilitas kerja berpengaruh positif secara parsial terhadap loyalitas karyawan dengan t hitung $4,40 > t$ tabel $2,03$ serta nilai (Sig.) $0,00 < \text{taraf (Sig.) } 0,05$. Kemudian berdasarkan perhitungan nilai koefisien regresi dari variabel bebas pengaturan fleksibilitas kerja (X1) yaitu sebesar $0,40$ dan bernilai positif. Artinya terdapat hubungan yang searah antara variabel pengaturan fleksibilitas kerja (X1) dengan variabel loyalitas karyawan (Y), sehingga ketika sistem fleksibilitas kerja meningkat maka akan mempengaruhi kondisi loyalitas kerja yang meningkat pula dengan asumsi variabel bebas lain konstan.
5. Berdasarkan analisis yang dilakukan untuk menguji pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, pengujian t menghasilkan kesimpulan bahwa variabel

dukungan pemimpin tidak berpengaruh positif secara parsial terhadap loyalitas karyawan dengan t hitung $1,95 < t$ tabel $2,03$ serta nilai (Sig.) $0,61 >$ taraf (Sig.) $0,05$. Kemudian berdasarkan perhitungan nilai koefisien regresi dari variabel dukungan pemimpin (X2) yaitu sebesar $0,17$ dan bernilai positif. Artinya terdapat hubungan yang searah antara variabel dukungan pemimpin (X2) dengan variabel loyalitas karyawan (Y), sehingga ketika dukungan pemimpin meningkat maka akan mempengaruhi kondisi variabel loyalitas kerja meningkat dengan asumsi variabel bebas lain konstan.

6. Berdasarkan analisis yang dilakukan untuk menguji pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, maka pengujian F menghasilkan kesimpulan bahwa variabel pengaturan fleksibilitas kerja secara simultan memiliki pengaruh positif terhadap variabel loyalitas karyawan dengan F hitung $19,37 >$ F tabel $3,25$ dan nilai (Sig.) $0,00 <$ taraf (Sig.) $0,05$. Kemudian dilihat dari nilai *adjusted R square* yaitu sebesar $0,373$ atau $37,3\%$, yang berarti variabel bebas (X1) yaitu pengaturan fleksibilitas kerja mempengaruhi perubahan nilai atau menjelaskan variabel terikat dalam hal ini loyalitas karyawan adalah sebesar $37,3\%$. Sedangkan sisa $62,7\%$ lainnya adalah faktor lainnya yang juga mempengaruhi diluar dari persamaan regresi serta tidak dibahas dalam penelitian ini.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang disajikan oleh penulis tentang pengaruh pengaturan fleksibilitas kerja dan dukungan pemimpin terhadap loyalitas karyawan PT Prima Yasa Eduka, maka dari kesimpulan yang telah dijelaskan dibawah ini merupakan beberapa saran bagi perusahaan, antara lain:

1. Variabel pengaturan fleksibilitas kerja
 - a. Dimensi Durasi → Dengan nilai rata-rata dimensi sebesar $1,81$ yang tergolong dalam kategori ‘Sangat Tidak Setuju’, penulis memberikan saran berupa tindakan preventif yang dapat dilakukan tim HR ketika melakukan proses rekrutmen untuk memastikan karyawan baru benar-benar memahami aturan dan durasi kerja yang ada dalam perusahaan

- b. Dimensi Waktu → Dengan nilai rata-rata dimensi sebesar 2,9 yang tergolong dalam kategori ‘Rata-rata’, penulis memberikan saran berupa tindakan preventif yang sama yang dapat dilakukan tim HR ketika melakukan proses rekrutmen untuk memastikan karyawan baru memahami bahwa pada posisi pekerjaannya apakah fleksibel atau tidak karena tidak semua jenis pekerjaan yang ada dalam perusahaan dapat dilakukan secara fleksibel.
- c. Dimensi Tempat → Dengan nilai rata-rata dimensi sebesar 2,99 yang tergolong dalam kategori ‘Rata-rata’, penulis memberikan saran berupa Tindakan preventif yang sama pula bagi tim HR ketika proses rekrutmen agar dapat memastikan karyawan baru memahami jenis pekerjaan miliknya dapat dilakukan dari mana serta apakah bisa dilakukan di tempat lain atau tidak.

Kemudian berdasarkan nilai rata-rata ketiga dimensi sebesar 2,57, selain Tindakan preventif penulis juga menyarankan agar perusahaan melakukan pengkajian ulang terhadap keseluruhan sistem kerja yang ada pada perusahaan berdasarkan jenis pekerjaan, posisi jabatan ataupun kondisi tertentu. Perusahaan juga dapat melakukan penyuluhan kepada karyawan yang ada dalam perusahaan saat ini untuk memberikan pengertian serta penjelasan terkait sistem kerja perusahaan yang meliputi durasi, waktu dan tempat bekerja.

2. Variabel dukungan pemimpin

- a. Dimensi partisipasi → Dengan nilai rata-rata dimensi sebesar 3,61 yang tergolong dalam kategori ‘Setuju’, penulis menyarankan adanya kegiatan pengembangan berupa *focus group discussion*, pelatihan dan juga mentoring. Dengan adanya kegiatan tersebut, pemimpin dapat langsung turun tangan bersama-sama dengan karyawan untuk melakukan *brainstorming*, pemecahan masalah dan pengembangan skil lainnya yang juga akan menjadi nilai tambah bagi karyawan.
- b. Dimensi motivasi → Dengan nilai rata-rata dimensi sebesar 3,87 yang tergolong dalam kategori ‘Setuju’, penulis menyarankan adanya kegiatan bonding atau pendekatan berupa *outing/gathering* ataupun bentuk kegiatan rekreasi lainnya sebagai momen bagi pemimpin untuk lebih dekat dengan

karyawan dibawahnya, memperbaiki bentuk komunikasi, dan juga saling memotivasi.

- c. Dimensi timbal balik → Dengan nilai rata-rata dimensi sebesar 3,67 yang tergolong dalam kategori ‘Setuju’, penulis menyarankan perusahaan melakukan asistensi terhadap karyawan/bawahan yang membutuhkan dalam pembuatan *target setting* serta pembahasan penilaian kinerja. Dengan adanya asistensi dan pembahasan tersebut maka karyawan akan mengetahui apa saja bentuk kekurangan atau kesalahan dalam pekerjaan yang dapat dijadikan sebagai evaluasi perbaikan, serta apa saja yang telah baik dan perlu dipertahankan.

Dengan adanya saran-saran tersebut diharapkan dapat membuat karyawan merasa bahwa pemimpinnya lebih berpartisipasi, merasa lebih didengar, termotivasi, dan mendapatkan timbal balik. Sehingga karyawan akan merasa didukung dan nyaman dalam perusahaan.

3 . Penulis juga memberikan beberapa saran lainnya yang dapat diimplementasikan bagi perusahaan yaitu dengan melakukan *job analysis* yang didasarkan spesifikasi pekerjaan, tujuan, target ataupun metode pencapaian. Dengan pembagian kerja yang tepat maka tidak akan membuat karyawan bekerja secara *over time* terutama jika tidak adanya penyesuaian *benefit* yang sepadan bagi karyawan. Kemudian dengan porsi pekerjaan yang cukup pun tentu akan membuat karyawan lebih bertanggung jawab serta tidak menyalahkan sistem kerja yang ada. Adanya *job analysis* pun akan membuat tanggung jawab pekerjaan menjadi lebih jelas dan spesifikasi pekerjaan. bagi karyawan dalam posisi tertentu pun jelas, sehingga perusahaan dapat memperbaiki struktur dan bagan organisasi yang ada saat ini agar dapat menjadi lebih efektif, tidak tumpang tindih serta meliputi pembagian kerja yang adil dan merata demi kesejahteraan karyawan hingga pencapaian tujuan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Antiqka, O. D., Pradhanawati, A. (2017). PENGARUH PERAN GANDA, FLEKSIBILITAS JAM KERJA DAN UPAH TERADAP PRODUKTIVITAS KERJA PADA PT HOLI KARYA SAKTI SEMARANG (STUDI KASUS PADA BURUH PEREMPUAN BAGIAN PRODUKSI). *Jurnal mandiri: Departemen Administrasi Bisnis*. <https://media.neliti.com/media/publications/203566-pengaruh-peran-ganda-fleksibilitas-jam-k.pdf>
- Almasdi Syahza., (2021) Metodologi Penelitian, Edisi Revisi. Unri Press, Pekanbaru.
- Bayu, Dimas Jarot. (2021). Indonesia Didominasi Milenial dan Generasi Z. <https://katadata.co.id/ariayudhistira/infografik/6014cb89a6eb7/indonesia-didominasi-milenial-dan-generasi-z>. Accessed: 22-04-07.
- Capnary, M. C., Rachmawati, R., & Agung, I. (2018). The Influence of Flexibility of Work to Loyalty and Employee Satisfaction Mediated by Work Life Balance to Employees With Millennial Generation Background in Indonesia Startup Companies. *Ersilas: Teorija Ir Praktika/Business: Theory and Practice*, 217–227. <https://doi.org/10.3846/btp.2018.22>.
- Chung, H. (2019). ‘WOMAN’S WORK PENALTY’ IN ACCESS TO FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENTS ACROSS EUROPE. *European Journal of Industrial Relations*, vol 12 (issue 1, pages 23-40). <https://doi.org/10.1177/0959680117752829>
- Chung, H., Lippe, T. V. D. (2018). Flexible Working, Work–Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research (2020) 151:365–381* . <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- Deloitte Indonesia Perspectives. (2019). Generasi Milenial Dalam Industri 4.0 Berkah Bagi Sumber Daya Manusia Indonesia Atau Ancaman.
- Deloitte Millennial Survey. (2018). Millennials Dissatisfied In Business Unprepared For Industry 4.0.

- Ekowati, S. (2021). Pengaruh Affective Commitment Dan Dukungan Atasan Terhadap Kinerja Karyawan. *Ekombis Review: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 9 (2). DOI: <https://doi.org/10.37676/ekombis.v9i2.1425>
- Ferdinand, A. (2014). Metode penelitian manajemen: Pedoman penelitian untuk penulisan skripsi, tesis, dan disertasi ilmu manajemen (5th ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Glowacka, M. (2020). A Little less Autonomy? The Future of working time flexibility and its limits. *European Labour Law Journal*, vol 12(2) (113-133). <https://doi.org/10.1177/2031952520922246>
- Ghali-Zinoubi, Z., Amari, A., & Jaoua, F. (2021). E-Learning in Era of COVID-19 Pandemic: Impact of Flexible Working Arrangements on Work Pressure, Work–Life Conflict and Academics’ Satisfaction. *Vision*. <https://doi.org/10.1177/09722629211054238>
- Ghozali, I. (2018). Aplikasi Analisis Multivariete SPSS 25 (9th ed.). Semarang: Universitas Diponegoro.
- Hawa, M. A., & Nurtjahjanti, H. (2020). Hubungan Antara Work-Life Balance dengan Loyalitas Karyawan pada PT Hanil Indonesia di Boyolali. *Jurnal EMPATI*, 7(1), 424-429. <https://doi.org/10.14710/empati.2018.20260>
- Infrianto. Wahyoedi, S. (2011). Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Loyalitas Volunteer Delta Young Leaders Lampung. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis*. Vol 11 (2) <https://media.neliti.com/media/publications/97373-ID-pengaruh-kepemimpinan-dan-motivasi-terha.pdf>
- Jayani, D.H. (2021). Proporsi Populasi Generasi Z dan Milenial Terbesar di Indonesia. *Databoks: Katadata Media Network*. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2021/05/24/proporsi-populasi-generasi-z-dan-milenial-terbesar-di-indonesia>

- Kabir, M. A., & Rahman, M. (2019). Effects of Work Life Balance on Employee Loyalty in Private Commercial Banks of Bangladesh. *Journal of Economics and Sustainable Development*, 10(4), 178-191.
- Murali, S., Poddar, A., & Seema, P. A. (2017). Employee Loyalty, Organizational Performance & Performance Evaluation - A Critical Survey. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(8), 2319–7668. <https://doi.org/10.9790/487X-1908036274>
- Manggabarani, A. S., Marzuki, F., Mahendro. (2020). THE EFFECT OF MILENIAL GENERATION CHARACTERISTICS OF JOB SATISFACTION RELATIONS AND EMPLOYEE ENGAGEMENT (Stuedy of Millennials work in Micro Finance in Lebal Regency, Banten). *Ilomata International Journal of Management*, vol 1 (no 4). <https://www.ilomata.org/index.php/ijm/article/view/166/101>
- Meier, Justin. 2010. Generation Y in the workforce: managerial challenges. *The Journal of Human Resource and Adult Learning* 6(1): 68–78
- Nurhasan, Rohimat. 2017. “Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Generasi-Y.” *Kepuasan Kerja dan Loyalitas Generasi Y* 17.
- Nurlaela, & Rahmawati. (2010). Pengaruh Faktor Kepribadian Organisasi Terhadap Kegunaan Sistem Akuntansi Keuangan Daerah.
- Oktariani, D., Hubeis, A. V. S., & Sukandar, D. (2017). Kepuasan kerja generasi x dan generasi y terhadap komitmen kerja di Bank Mandiri Palembang. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, 3(1), 12-22
- Peraamesti, N. P. D. Y., & Kusmana, D. (2018). Kepemimpinan Ideal Pada Era Generasi Milenial. *TRANSFORMASI: Jurnal Manajemen Pemerintahan*, 10(1), 73–84. <https://doi.org/10.33701/jt.v10i1.413>
- Putro, T.A.D., Prameswari, N.A., Qomariyah, O. (2020) Stres Kerja, Keterlibatan Kerja dan Intensi Turnover pada Generasi Milenial. *Psikostudia: Jurnal Psikologi*.

<https://core.ac.uk/download/pdf/327124909.pdf>

- Prasasti, P., Boy, S. D. (2019). The Meaning of Work among Millennial: A Phenomenological Study. *SHS Web of Conferences* 76, 01033. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20207601033>
- Rasyad, A. (2012) Pengaruh Kompensasi Tidak Langsung Terhadap Loyalitas Kerja Karyawan (Studi Persepsional Pada Karyawan Outsourcing PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kanca Kopo Bandung). *Universitas Pendidikan Indonesia*. Repository.upi.edu
- Ricardianto, Prasadja. (2018). “Human Capital Management”. Penerbit. IN MEDIA. BOGOR.
- Rosyadi, H. I., Bayudhigantara, M. E. (2021). THE EFFECT OF FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENTS AND SOCIAL SUPPORT ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT WITH WORK-LIFE BALANCE AS A MEDIATION VARIABLE. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, vol 5 (no 9). https://ijebmr.com/uploads/pdf/archivepdf/2021/IJEBMR_827.pdf
- Salsabila, Z.K. (2020). Work Life Balance dan Leader Support sebagai Prediktor Loyalitas Karyawan Generasi Milenial. *Universitas Islam Indonesia*. <https://dspace.uui.ac.id/123456789/29296>
- Sedarmayanti. (2017). Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, Dan Produktivitas Kerja. In Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, Dan Produktivitas Kerja.
- Solnet D, Hood A. 2008. Generation Y as hospitality employees: framing a research agenda. *Journal of Hospitality and Tourism Management* 15: 59–68.
- Subandowo, M. (2017). “Peradaban dan Produktivitas dalam Perspektif Bonus Demografi serta Generasi Y dan Z” in *SOSIOHUMANIKA: Jurnal Pendidikan Sains Sosial dan Kemanusiaan*, Volume 10(2), November,

pp.191-208. Bandung, Indonesia: Minda Masagi Press and UNIPA Surabaya, ISSN 1979-0112.

Sugiyono. (2018). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.

Wu , C.-H., & Parker, S. K. (2017). The role of leader support in facilitating proactive work behaviour: a perspective from attachment theory. *Journal of Management*, 43(4). 1025-1049.

Woodcock, Mike & Francis, Dave. 1994. *Unblocking Your Organization. A Revised and Expanded Edition of People at Work: A Practical Guide to Organizational Change*. USA California: University Associates.

Yunus, S., Mostafa, A. M. S. (2021). FLEXIBLE WORKING PRACTICES AND JOB-RELATED ANXIETY: EXAMINING THE ROLES OF TRUST IN MANAGEMENT AND JOB AUTONOMY. *Economic and Industrial Democracy*, (1-29). <https://doi.org/10.1177/0143831X21995259>

Yulistia, N. Y., & Purwasih, I. (2017). Analisis Faktor Keperilakuan Organisasi Terhadap Kegunaan Sistem Akuntansi Keuangan di Badan Keuangan Daerah Pemerintah Provinsi Sumatera Barat. *Jurnal Benefita*. Vol.2 No.3. Pp.78-91.

Yu, R. Burke, M., Raad, N. (2019). Exploring impact of future flexible working model evolution on urban environment, economy and planning. *Journal of Urban Management*, Volume 8, Issue 3, Pages 447-457, ISSN 2226-5856. <https://doi.org/10.1016/j.jum.2019.05.002>.