

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

Berikut merupakan kesimpulan yang dicapai oleh peneliti berdasarkan hasil dari penelitian yang dilakukan dan bertujuan untuk menjawab rumusan masalah yang sudah dituliskan:

1. Berdasarkan pada *Causal Loop Diagram* (CLD) yang sudah disesuaikan dengan data kuesioner, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan generasi Z di Kelurahan Citarum mencakup:
  - a. Motivasi (*Motivation*);
  - b. Peluang (*Opportunity*);
  - c. Pengetahuan, Keterampilan, dan Kemampuan (*Knowledge, skills, and ability*);
  - d. Beban Kerja (*Workload*);
  - e. Perubahan dalam Organisasi (*Change in Organization*);
  - f. Kesejahteraan Karyawan (*Employee Wellbeing*);
  - g. Tekanan Jadwal/Deadline (*Schedule Pressure*);
  - h. Pelatihan (*Training*);
  - i. Tingkat Adaptasi (*Adaptability*);
  - j. Kemauan Belajar (*Learning*);
  - k. Pengalaman Kerja (*Experience*);
  - l. Komitmen Terhadap Organisasi (*Organizational Commitment*);
  - m. Kondisi Tempat Kerja (*Workplace Conditions*);
  - n. Pengaturan Kerja yang Fleksibel (*Flexible Working Arrangement*);
  - o. Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*);
  - p. Pengakuan Kerja (*Work Recognition*);
  - q. Gaya Kepemimpinan (*Leadership Style*);
  - r. Pengembangan Karir (*Career Development*);
  - s. Sistem Penghargaan/Kompensasi (*Reward System*);
  - t. *Work-Life Balance*;
  - u. Manajemen Waktu;

v. Manajemen Emosi.

Dalam proses pengolahan data, enam faktor tereliminasi karena tidak mencapai standar skor yang sudah ditentukan. Oleh karena ini, faktor-faktor tersebut dianggap tidak memiliki relevansi dalam model *Causal Loop Diagram* (CLD) dan *Stock and Flow Diagram* (SFD) yang disusun. Faktor-faktor tersebut antara lain adalah:

- a. Lingkungan Eksternal (*External environment*)
  - b. Agen Perubahan (*Change Agent*)
  - c. Ketidakhadiran (*Absenteeism*)
  - d. Kebijakan HR (*HR Practice/Policies*)
  - e. Umur (*Age*)
  - f. Desain Tempat Kerja (*Workplace Design*)
2. Berdasarkan model *Causal Loop Diagram* yang sudah disesuaikan dengan data kuesioner, keterkaitan antara faktor dalam model hampir identik dengan dengan keterkaitan antara faktor dalam model jurnal acuan. Perbedaan keterkaitan antara dua model tersebut berada pada faktor-faktor yang tereliminasi karena pengaruhnya yang dinilai kurang signifikan pada model.
3. Dalam proses penyusunan *Stock and Flow Diagram* (SFD), peneliti mengidentifikasi tiga faktor dengan pengaruh terbesar pada model. Hal tersebut dilakukan dengan menyortir nilai skor yang diberikan oleh responden pada masing-masing faktor. Berdasarkan data didapatkan pada penyebaran kuesioner kedua, peneliti mengidentifikasi tiga faktor yang paling berpengaruh sebagai:
- a. Peluang (*Opportunity*) (Skor 78%)
  - b. Manajemen Waktu (*Time Management*) (Skor 78%)
  - c. Pengembangan Karir (*Career Development*) (Skor 77%)
- Dengan tiga faktor tersebut, peneliti menyusun tiga skenario yang didasarkan pada masing-masing faktor untuk mengetahui besar dampaknya pada kinerja karyawan melalui model *Stock and Flow Diagram* (SFD).
4. Dalam tiga skenario yang disusun, perusahaan dapat menerapkan tiga kebijakan berikut untuk meningkatkan kinerja karyawan:
- a. Memperluas peluang/kesempatan mendapatkan promosi

Dengan membuka peluang promosi jabatan bagi karyawannya setiap 12 bulan, perusahaan dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka agar mereka dapat meningkatkan kemungkinan naik jabatan dalam perusahaan.

- b. Pelatihan manajemen waktu serta pemberian insentif untuk kerja non lembur

Pelatihan yang diberikan kepada karyawan serta insentif non lembur meningkatkan kecepatan pengerjaan tugas-tugas dalam perusahaan. Dengan ini, karyawan dapat mencapai performa tinggi dan meningkatkan kinerja karyawan perusahaan secara keseluruhan.

- c. Penyediaan jasa konsultasi karir bagi karyawan

Perusahaan melakukan investasi pada karyawannya dengan menyediakan konsultasi karir sehingga mereka dapat mengembangkan kemampuan dan pengalaman yang dimiliki dalam perusahaan.

## **5.2. Saran**

Berdasarkan hasil analisis penelitian yang telah dilakukan peneliti mengenai “Analisis Faktor-Faktor Kinerja Karyawan Generasi Z di Kelurahan Citarum dengan Pendekatan Sistem Dinamik”, peneliti mengajukan beberapa saran yang dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan dalam menghadapi karyawan generasi Z:

1. Pengolahan tiga skenario yang didasarkan pada tiga faktor yang paling berpengaruh dalam model menunjukkan bahwa peningkatan dalam aspek peluang promosi, pelatihan manajemen waktu, dan pemfasilitasan konsultasi karir bagi karyawan berkorelasi positif dengan peningkatan kinerja karyawan. Diantara ketiga skenario tersebut, skenario manajemen waktu memberikan peningkatan kinerja yang paling tinggi sehingga direkomendasikan bagi perusahaan yang mengelola sumber daya manusia dalam jangka generasi Z untuk menerapkan program kerja berupa pelatihan karyawan dengan fokus pada ketepatan waktu penyelesaian tugas. Selain itu, perusahaan juga dapat menerapkan kebijakan seperti penyediaan insentif bagi karyawan yang dapat menyelesaikan tugas/proyek yang dikerjakan sesuai dengan target dan waktu

yang ditentukan. Insentif yang diberikan dapat berupa bonus moneter berupa gaji tambahan atau benefit seperti asuransi, pengembangan karir, program pensiun, *paid leave*, dan asuransi.

2. Skenario peluang promosi juga memiliki dampak pada peningkatan kinerja karyawan sehingga penting bagi perusahaan yang mengelola sumber daya manusia dalam jangka generasi Z untuk meningkatkan peluang bagi karyawan untuk naik jabatan dalam perusahaan. Perusahaan dapat melakukan evaluasi karyawan dalam waktu 6 bulan sampai 1 tahun untuk menilai karyawan yang layak untuk naik jabatan. Alternatif lain yang dapat diambil adalah melakukan seleksi dan pengembangan karyawan yang memiliki potensi dalam posisi yang memiliki tanggung jawab.
3. Skenario pengembangan karir menunjukkan bahwa pemberdayaan dan pelatihan karyawan dalam perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini dapat dilakukan dengan menyediakan jasa konsultasi bagi karyawan yang dapat menunjukkan berbagai kelebihan dan kekurangan karyawan serta alur karir dalam perusahaan yang dapat diambil. Dengan ini perusahaan dapat memberikan pelatihan yang sesuai serta pengembangan skill yang diperlukan untuk jabatan tertentu.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ainanur, & Tirtayasa, S. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, Vol 1, No. 1 1-14.
- Afandi, P. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator) (1st ed.). Riau: Zanafa Publishing.
- Ahmad, M., Khan, A., & Arshad, M. (2021, Sept). Major theories of Job Satisfaction and their use in the field of Librarianship. *Library Philosophy and Practice*.
- Alefari, M., Almani, M., & Salonitis, K. (2020). A System Dynamics Model of Employees' Performance. *Sustainability*.
- Alefari, M., Barahona, A. M., & Salonitis, K. (2018). Modelling manufacturing employees' performance based on system dynamics approach . *ScienceDirect*.
- Ali, A. Y. S., Ali, A. A., & Adan, A. A. (2013, Oct 2). WORKING CONDITIONS AND EMPLOYEES' PRODUCTIVITY IN MANUFACTURING COMPANIES IN SUB-SAHARAN AFRICAN CONTEXT: CASE OF SOMALIA. *International Journal of Educational Research*, 2(2).
- Arisandy, M. R. (2015). PENGARUH KETERAMPILAN DAN PENGALAMAN KERJA TERHADAP PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI PADA DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN DONGGALA. *e-Jurnal Katalogis*, 3(8).
- Aseptia, U. Y., & Maruno, S. H. P. (2017, Aug). ANALISIS PENGARUH WORK-LIFE BALANCE DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT TELKOMSEL, TBK BRANCH MALANG. *Jurnal JIBEKA*, 11(1).  
<https://core.ac.uk/download/pdf/234039302.pdf>

- Bhakti, C. P., & Safitri, N. E. (2017). "Peran Bimbingan dan Konseling Untuk Menghadapi Generasi Z Dalam Perspektif Bimbingan dan Konseling Perkembangan". *Konseling GUSJIGANG*, 3(1), 10.
- Bougie, R., & Sekaran, U. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (Vol. 7th). New York: Wiley
- Dam, K. v. (2012, Dec). Employee adaptability to change at work: A multidimensional, resource-based framework.
- Dorsey, D. W., & Palmer, B. (2016). "Generation Z: A Century in the Making."
- Fadli, M. F. (2020). Pengaruh Motivasi, Kemampuan, dan Kesempatan Terhadap Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Umum Daerah Nanga Pinoh Kabupaten Melawi. *Jurnal Ekonomi Integra*, 10(1). <https://journal.stieip.ac.id/index.php/iga/article/view/137/118>
- Fauzi, A., & Nugroho, R. H. (2020). *Manajemen Kinerja*. Airlangga University Press.
- Febrianti, N. R., Ani, H. M., & Hartanto, W. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Pengalaman Kerja Terhadap Produktivitas Tenaga Kerja Pengrajin Kuningan Di Kecamatan Tapen Kabupaten Bondowoso. *Jurnal Pendidikan Ekonomi: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan, Ilmu Ekonomi, dan Ilmu Sosial*, 13(1).
- Formica, S., & Sfodera, F. (2022). The Great Resignation and Quiet Quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *JOURNAL OF HOSPITALITY MARKETING & MANAGEMENT*, VOL. 31, NO.8, 899-907.
- Forrester, J. W. (1994). *System dynamics, systems thinking, and soft OR*. Wiley Online Library.

Gallup. (2022). *State of the Global Workplace: 2022 Report*. Washington D.C.

GlobalWebIndex. (2018). "Gen Z: Redefining the Role of Social Media Consumers."

Hasibuan, J. S., & Silvya, B. (2019). PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *SEMINAR NASIONAL MULTIDISPLIN ILMU*, Vol. 2 No. 1.

Harter, J. (2022, Desember 25). *Is Quiet Quitting Real?* Retrieved from Gallup:  
<https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx>

Herrera, J., & Heras-Rosas, C. D. L. (2020). The Organizational Commitment in the Company and Its Relationship With the Psychological Contract. *Frontiers in Psychology*.

Howe, N., & Strauss, W. (2000). "Millennials Rising: The Next Great Generation."

Jasiyah, R., Ramli, H. M., Sinring, H. B., & Sukmawati, S. (2018, Dec 25). The effect of ability and motivation on job satisfaction and employee performance. *Archives of Business Research*, 6(12).  
<https://journals.scholarpublishing.org/index.php/ABR/article/view/5644/3478>

Krisnandi, H., Efendi, S., & Sugiono, E. (2019). *Pengantar Manajemen*. Lembaga Penerbitan Universitas UNAS, Universitas Nasional Jakarta.

Leghari, J. M., Sulaeman, U., Leghari, I. B., & Aslam, S. (2014). Role of HRM Practices in Performance of Organization and Employee Retention. *European Journal of Business and Management*, 6(31).

- Lukito, H., & Utama, M. K. (2019, Nov 3). PENGARUH ABSENTEEISM DAN JOB ATTITUDE TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PERUSAHAAN LEASING DI KOTA PADANG. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 13(3).
- Muizu, W. O., Kaltum, U., & Sule, E. T. (2019). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. *Perwira*.
- Mawoli, M. A., & Babandoko, A. Y. (2011). An evaluation of staff motivation, dissatisfaction and job performance in an academic setting. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(9).
- Muchtamim. (2021, Feb). The Influence of Knowledge, Skill, Attitude, and Professionalism on the Individual Performance of Bankers, Lecturers, Teachers and Nurses in Jabodetabek. *Journal of Research in Business, Economics, and Education*, 3(1).
- Pew Research Center. (2019). "On the Cusp of Adulthood and Facing an Uncertain Future: What We Know About Gen Z So Far."
- Putri, R. S. (2020). *Hubungan Work Engagement Dengan Kinerja*. Medan.
- Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan* (6th ed.). PT. Raja Grafindo Persada.
- Sabil, A. P. (2021). Pengaruh Employee Well-being dan Job Satisfaction terhadap Employee Performance. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(4).  
<https://doi.org/10.26740/jim.v9n4.p1341-1348>
- Sayidah, N. (2012, Dec). PERUBAHAN ORGANISASIONAL DALAM ANALISIS DISKURSUS. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Humanika*, 2(1).
- Sendawula, K., Kimuli, S. N., Munganga, G. N., & Bananuka, J. (2018, May 10). Training, employee engagement and employee



performance: Evidence from Uganda's health sector. *Cogent Business & Management*, 5(1).

<https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1470891>

Seemiller, C., & Grace, M. (2017). "Generation Z: Educating and Engaging the Next Generation of Students."

Shofa, M. J., & Widyarto, W. O. (2018, Dec). MODEL SUMBER DAYA AIR UNTUK KAWASAN INDUSTRI DAN PERUMAHAN DENGAN PENDEKATAN SISTEM DINAMIS. *Jurnal REKAVASI*, 6(2).

Sopiah, & Sangadji, E. M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Yogyakarta : Andi Offset.

Sterman, J. D. (2000). *Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World*. Boston: Irwin McGraw-Hill.

The Center for Generational Kinetics. (2015). "The State of Gen Z 2017."

Tim. (2021, August 22). Survei: Mayoritas netizen Burnout gara-gara pekerjaan. *Gaya Hidup*.  
<https://www.cnnindonesia.com/gaya-hidup/20210820191614-255-683206/survei-mayoritas-netizen-burnout-gara-gara-pekerjaan>

Twenge, J. M. (2017). "iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy—and Completely Unprepared for Adulthood—and What That Means for the Rest of Us."

Wirawan, A., & Afani, I. N. (2018, Sep). PENGARUH REWARD DAN PUNISHMENT TERHADAP KINERJA DAN MOTIVASI KARYAWAN PADA CV MEDIA KREASI BANGSA. *JOURNAL OF APPLIED BUSINESS ADMINISTRATION*, 2(2).

<https://doi.org/10.30871/jaba.v2i2.1124>

Wirawan, K. E., Bagia, I. W., & Susila, G. P. A. J. (2018). Pengaruh Tingkat Pendidikan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Manajemen*, 7(1).

Yadewani, D., Wijaya, R., Arief, M. L., & Nurofik, A. (2021, Oct). THE RELATIONSHIP BETWEEN WORKLOAD AND EDUCATOR STRESS. *Journal of Innovation Research and Knowledge*, 1(5).