

## **BAB V**

### **PENUTUP**

Pada Bab ini akan dibahas mengenai kesimpulan dan saran serta keterbatasan penelitian agar dapat digunakan sebagai rujukan pada penelitian yang akan datang.

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan terhadap data responden yang terkumpul, kesimpulan yang dapat diambil dalam penelitian ini adalah :

1. Penghargaan dan pengakuan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap keterikatan karyawan di Indonesia. Artinya, semakin tinggi penghargaan dan pengakuan yang diberikan perusahaan, maka akan semakin tinggi keterikatan karyawan.
2. *Work-life balance* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap keterikatan karyawan di Indonesia. Artinya, apabila karyawan mendapatkan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi atau *work-life balance* maka akan semakin tinggi keterikatan karyawan.
3. Pelatihan dan pengembangan diri (PPD) memiliki pengaruh positif signifikan terhadap keterikatan karyawan di Indonesia. Artinya, semakin tinggi atau sering pelatihan dan pengembangan diri yang diperoleh karyawan, maka akan semakin tinggi keterikatan karyawan.
4. Persepsi dukungan supervisor (PDS) tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan.

5. Persepsi dukungan organisasi (PDO) tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan.
6. Persepsi dukungan supervisor (PDS) memiliki pengaruh positif signifikan terhadap persepsi dukungan organisasi (PDO). Artinya, apabila persepsi dukungan supervisor baik, maka semakin tinggi persepsi dukungan organisasi.
7. Persepsi dukungan organisasi tidak memediasi persepsi dukungan supervisor terhadap keterikatan kerja pada generasi milenial di Indonesia. Dalam penelitian ini baik persepsi dukungan organisasi dan persepsi dukungan supervisor keduanya memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap keterikatan karyawan. Ini menjadi temuan yang menarik jika dikaitkan dengan konteks penelitian yang dilakukan pada saat situasi pandemi.

## 5.2 Keterbatasan Penelitian

Meskipun penelitian telah dilakukan sesuai dengan metode yang direncanakan, namun dalam pelaksanaan dan untuk pengembangan yang akan datang masih ada keterbatasan dalam penelitian ini. Mengingat pengumpulan data dilakukan melalui google form, maka kendala utama adalah untuk menyampaikan *google form* yang memperhitungkan wilayah-wilayah di Indonesia. Penyebaran sudah diupayakan untuk bisa menjangkau sampling secara luas. Selain itu, hasil dari pengujian ini tidak dapat digeneralisasi.

Kedua, karena keterbatasan waktu dan responden, dalam penelitian ini tidak digunakan variabel – variabel yang dapat menjadi potensi variabel mediasi, contohnya seperti kondisi pandemi, gender responden, spesifikasi industri atau pekerjaan. Selain itu, dalam penelitian ini juga tidak dilakukan klasifikasi

berdasarkan jenis industri. Berdasarkan hal ini untuk penelitian yang akan datang ketika situasi masih pandemi, model ini bisa dirujuk.

### 5.3 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, saran yang dapat diberikan kepada berbagai pihak yang akan menggunakan penelitian ini sebagai referensi, yaitu :

1. Peneliti selanjutnya, sebaiknya memperbanyak jumlah sampel dan keterwakilan sampel dengan memanfaatkan jaringan WA yang lebih luas agar meningkatkan kemungkinan sampel dapat mencerminkan populasi. Peneliti yang akan datang akan lebih baik, jika menggunakan model hubungan yang reversible antara persepsi dukungan supervisor dengan persepsi dukungan organisasi untuk memastikan model yang terbaik yang dapat menjelaskan peran dari mediasi dari variable tersebut. Peneliti juga dapat mengembangkan secara lebih spesifik untuk mengkaji masing-masing bentuk pengakuan dan pengembangan yang diberikan perusahaan sehingga dapat dipastikan jenis / bentuk penghargaan dan pengakuan yang direkomendasikan penting bagi karyawan milenial.

Saran lain untuk penelitian yang akan datang dapat dikembangkan untuk focus pada industri tertentu sehingga akan memperkaya penelitian.

2. Bagi perusahaan agar bisa meningkatkan keterikatan karyawan khususnya generasi milenial. Maka, perusahaan perlu memahami karakteristik dasar dari generasi ini, seperti yang telah penulis sampaikan di pembahasan. Sehingga, dengan memahami karakteristik milenial, perusahaan mampu menciptakan strategi yang sesuai untuk meningkatkan keterikatan kerja

dengan mempertimbangkan faktor – faktor seperti penghargaan dan pengakuan, *work—life balance*, pelatihan dan pengembangan diri, persepsi dukungan supervisor dan persepsi dukungan organisasi. Sesuai dengan implikasi yang telah dijelaskan, disarankan kepada perusahaan sebaiknya :

- a. Perusahaan sebaiknya menciptakan budaya umpan balik (*feedback*) bagi karyawan dan supervisor serta meningkatkan dan memperbaiki kebijakan pemberian bonus terhadap karyawan berprestasi.
- b. Perusahaan sebaiknya memastikan bahwa karyawan memiliki fleksibilitas waktu dalam bekerja, memberikan fleksibilitas kepada karyawan untuk menjelajah atau melanjutkan hobi atau kehidupan pribadi, serta melakukan evaluasi beban kerja karyawan.
- c. Perusahaan sebaiknya memberikan fasilitas pelatihan dan pengembangan diri yang sesuai dengan tujuan perusahaan dan spesifik. Selain itu, perusahaan perlu memperjelas kebijakan terkait program tersebut agar seluruh karyawan dapat merasakan manfaat jelas dari program secara adil dan merata.
- d. Perusahaan dapat memberikan fasilitas komunikasi sebagai ruang untuk menyampaikan keadaan terkini dan kinerja perusahaan, sebagai sarana bagi karyawan untuk secara individu mengajukan permohonan bantuan kepada perusahaan dan sebaliknya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alshaabani, Ayman & Naz, Farheen & Magda, Robert & Rudnák, Ildikó. (2021). Impact of Perceived Organizational Support on OCB in the Time of COVID-19 Pandemic in Hungary: Employee Engagement and Affective Commitment as Mediators. *Sustainability*. 13. 1-21. 10.3390/su13147800.
- Arora, N., & Dhole, V. (2019). Generation Y. Benchmarking: An International Journal, 26(5), 1378–1404. <https://doi.org/10.1108/bij-05-2018-0132>
- Baqir, M., Hussain, S., & Waseem, R. (2020). Impact of reward and recognition, supervisor support on employee engagement. *American International Journal of Business and Management Studies*, 8–21. <https://doi.org/10.46545/aijbms.v2i3.256>
- Cattermole, G. (2018). Creating an employee engagement strategy for millennials. *Strategic HR Review*, 17(6), 290–294. <https://doi.org/10.1108/shr-07-2018-0059>
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management, Sixteenth Edition*, Nyw York: Pearson.
- Eichenauer, C. J., Ryan, A. M., & Alanis, J. M. (2021). Leadership during crisis: An examination of supervisory leadership behavior and gender during covid-19. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(2), 190–207. <https://doi.org/10.1177/15480518211010761>
- Eisenberger, Robert & Stinglhamber, Florence & Vandenberghe, Christian & Sucharski, Ivan & Rhoades, Linda. (2002). Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. *The Journal of applied psychology*. 87. 565-73. 10.1037//0021-9010.87.3.565.
- Ellevate. (2020, July 23). Millennials want a healthy work-life balance. here's what bosses can do. *Forbes*. Retrieved August 1, 2022, from <https://www.forbes.com/sites/ellevate/2020/07/23/millennials-want-a-healthy-work-life-balance-heres-what-bosses-can-do/?sh=603b12847614>
- Fauzi, A., & Herminingsih, A. (2021). The effect of work discipline, motivation, and compensation on teacher performance SMK Yuppentek 1 Tangerang. *Dinasti International Journal of Management Science*, 2(4), 517–536. <https://doi.org/10.31933/dijms.v2i4.781>
- Gallup. (2006). *Employee Engagement Report*, Gallup Business Journal October 12, 2006. Retrieved from

<http://businessjournal.gallup.com/content/24880/gallup-study-engagedemployees-inspire-company.aspx> Gallup (2010). Employee Engagement: What's Your Engagement Ratio?

Gallup Consulting, Gallup, Washington, DC. Retrieved from: <https://www.gallup.com/file/.../Customer%20Engagement%20Ratio%20Brochure>

Global, D. (2022, May 18). Deloitte's Gen z and millennial survey reveals two generations striving for balance and advocating for change. Deloitte's Gen Z and Millennial Survey reveals two generations striving for balance and advocating for change. Retrieved August 1, 2022, from <https://www.prnewswire.com/news-releases/deloittes-gen-z-and-millennial-survey-reveals-two-generations-striving-for-balance-and-advocating-for-change-301549862.html>

Gómez Garbero, L., Labarthe, J., Ferreira-Umpiérrez, A., & Chiminelli-Tomás, V. (2019). Evaluación del engagement en trabajadores de la salud en Uruguay a través de la Escala Utrecht de engagement en el trabajo (UWES). *Ciencias Psicológicas*, 305–316. <https://doi.org/10.22235/cp.v13i2.1888>

Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 81(1), 86.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. New York: World Publishing.

Horváthová, P., Mikušová, M., & Kashi, K. (2019). Evaluation of the employees' engagement factors importance methodology including generation Y. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 32(1), 3895–3917. <https://doi.org/10.1080/1331677x.2019.1679214>

Imran, N. Y., Elahi, N.S., Abid, G., Asfaq, F., and S. Ilya. (2020). Impact of Perceived Organizational Support on Work Engagement: Mediating Mechanism of Thriving and Flourishing. *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex.* 6 (82), 1 – 18.

Indriyani, A. U. (2017). Effect of compensation and benefit to employee engagement through organisation brand in Indonesia's Startup Company. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan | Journal of Theory and Applied Management*, 10(1), 83. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v10i1.4805>

Jaharuddin, N. S., & Zainol, L. N. (2019). The impact of work-life balance on job engagement and turnover intention. *The South East Asian Journal of Management*, 13(1). <https://doi.org/10.21002/seam.v13i1.10912>

- Jin, M. H., & McDonald, B. (2016). Understanding employee engagement in the public sector: The role of immediate supervisor, perceived organizational support, and learning opportunities. *The American Review of Public Administration*, 47(8), 881–897. <https://doi.org/10.1177/0275074016643817>
- Jones Gaston, T. (2018). Employee Engagement Experiences of Millennials in the Federal Government. Retrieved June 29, 2022, from <https://www.proquest.com/docview/2030530692/C151985A01144E71PQ/2>.
- Kahn, W.A. (1990), “Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work”, *Academy of Management Journal*, Vol. 33, pp. 692-724. Kahn, W.A. (1992), “To be full there: psychological presence at work”, *Human Relations*, Vol. 45, pp. 321-49.
- Kwon, K., & Kim, T. (2020). An integrative literature review of Employee Engagement and innovative behavior: Revisiting the JD-R model. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100704. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100704>
- MacPherson, Allan. (2021). Motivating Millennials: the journey to project success. 10.13140/RG.2.2.29251.02087.
- Maria, A., & Rizal, R. (2020, January). Pengaruh Work of Life Terhadap Job Satisfaction di Lingkungan Pegawai Pemerintahan Provinsi Sumatera Selatan. Palembang; Jurnal Admika.
- Nursyahputri, S. R., & Saragih, H. R. (2019). Pengaruh Pelatihan terhadap prestasi Kerja karyawan pada unit HCBP PT telekomunikasi Indonesia (TBK). *Jurnal Ecodemica: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Bisnis*, 3(2), 238–247. <https://doi.org/10.31311/jeco.v3i2.6059>
- P., H. M. S. (2010). *Manajemen sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Putri, A. D., & Handoyo, S. (2018). The impact of career growth on turnover intention with employee engagement as a mediator variable: Study among the generation Y employees in Indonesia. *Proceedings of the 3rd International Conference on Psychology in Health, Educational, Social, and Organizational Settings*. <https://doi.org/10.5220/0008587402160223>
- Raza, S., Ansari, N. ul, Humayon, D. A., Hussain, M. S., & Aziz, K. (2017). Factors affecting millennials employee engagement in government sector. *International Journal of Management Excellence*, 10(1), 1195. <https://doi.org/10.17722/ijme.v10i1.383>

- Rhoades, Linda dan Robert Eisenberger. 2002. Perceived Organizational Support : A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 4, pp.698-714
- Riyanto, S., Ariyanto, E., & Lukertina, L. (2019). Work life balance and its influence on employee engagement “Y” generation in Courier Service Industry. *International Review of Management and Marketing*, 9(6), 25–31. <https://doi.org/10.32479/irmm.8499>
- Saks, Alan M. 2006. Employee Engagement: Antecedents and Consequences. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, No.7, pp. 600-619
- Sahni, J. (2021). Employee engagement among millennial workforce: Empirical study on selected antecedents and consequences. *SAGE Open*, 11(1), 215824402110022. <https://doi.org/10.1177/21582440211002208>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.
- Siddiqui, Danish Ahmed and Sahar, Noor (2019). The Impact of Training & Development and Communication on Employee Engagement – A Study of Banking Sector. *Business Management and Strategy*, 10(1), 23-40,
- Stephens, D. O. (2021). Strategies to engage Millennial Employees (a multiple case study). *Open Journal of Business and Management*, 09(02), 618–658. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.92033>
- Sulistiyawati, U. S., & Sufriadi, D. (2020). Perceived organization support towards employee engagement and the impact of employee job satisfaction. *International Journal of Social Science and Business*, 4(4), 513. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v4i4.28587>
- Sun, L., & Bunchapattanasakda, C. (2019). Employee engagement: A literature review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(1), 63. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i1.14167>
- Thathsarani, U. S., & Wijesekara, N. M. (2021). A study of measuring the social determinants of subjective well-being of working women (with Special reference to balangoda divisional secretariat division). *ACADEMICIA: An International Multidisciplinary Research Journal*, 11(4), 79–83. <https://doi.org/10.5958/2249-7137.2021.01028.4>
- Thompson, S. (2022, May 6). Council post: Four ways companies can improve L&D to increase gen Z and millennial retention. *Forbes*. Retrieved August 1, 2022, from <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2022/05/05/fo>



ur-ways-companies-can-improve-ld-to-increase-gen-z-and-millennial-retention/?sh=75f207f543ce

- Titien, T. (2017). Penyusunan Dan Pengembangan alat ukur employee engagement. *Psikohumaniora: Jurnal Penelitian Psikologi*, 1(1), 113. <https://doi.org/10.21580/pjpp.v1i1.958>
- Yang, H., & Ma, J. (2020). How an epidemic outbreak impacts happiness: Factors that worsen (vs. protect) emotional well-being during the coronavirus pandemic. *Psychiatry Research*, 289, 113045. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2020.113045>
- Yoon, J., Han, N-C., & Seo, Y-J. (1996). Sense of control among hospital employees: An assessment of choice process, empowerment, and buffering hypotheses. *Journal of Applied Social Psychology*, 26, 686–716.
- Yoon, J., & Lim, J. C. (1999). Organizational support in the workplace: The case of Korean hospital employees. *Human Relations*, 52, 923–945.
- Yoon, J., & Thye, S. (2000). Supervisor support in the work place: Legitimacy and positive affectivity. *Journal of Social Psychology*, 140, 295–316.