

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan dan penjelasan pada bab IV, maka penelitian ini mendapatkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengaturan kerja fleksibel berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan generasi Z di kabupaten Jombang. Semakin fleksibel pengaturan kerja yang fleksibel, maka semakin tinggi keterikatan karyawan terhadap perusahaan.
2. Pengaturan kerja fleksibel berpengaruh negatif dan signifikan terhadap niat untuk berpindah pada karyawan generasi Z di kabupaten Jombang. Semakin fleksibel pengaturan kerja yang diberikan, maka niat karyawan untuk berpindah ke perusahaan lain menurun.
3. Keterikatan karyawan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap niat untuk berpindah pada karyawan generasi Z di kabupaten Jombang. Semakin tinggi keterikatan karyawan terhadap perusahaan, maka semakin rendah niat untuk berpindah ke perusahaan lain.
4. Keterikatan karyawan memiliki efek mediasi negatif dan signifikan dalam pengaruh antara pengaturan kerja yang fleksibel dan niat berpindah kerja pada karyawan generasi Z di kabupaten Jombang. Semakin fleksibel pengaturan kerja, justru semakin rendah keterikatan karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan niat untuk berpindah kerja.

## **5.2. Keterbatasan Penelitian**

Berdasarkan penelitian ini ada beberapa keterbatasan dalam melakukan penelitian ini, Ada pun beberapa keterbatasan pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada kelompok generasi Z di kabupaten Jombang sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasi untuk populasi yang lebih luas.
2. Pada pengumpulan data, ada karyawan yang tidak berkenan untuk memberikan nomor telepon karena dianggap sangat privasi bagi karyawan atau responden penelitian ini.

## **5.3. Saran**

Berdasarkan penelitian serta analisis yang telah dilakukan oleh peneliti, masukan dan harapan yang dapat menjadi bahan pertimbangan bagi karyawan generasi Z, perusahaan yang didalamnya terdapat banyak generasi Z dan penelitian berikutnya agar dapat menghasilkan penelitian yang lebih baik dan sempurna.

### **1. Bagi Perusahaan**

1. Dari hasil penelitian diketahui bahwa pengaturan kerja fleksibel berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan generasi Z di kabupaten Jombang, untuk itu sebaiknya perusahaan dapat menerapkan kebijakan kerja fleksibel yang lebih sistematis, Perusahaan dapat menerapkan kerja fleksibel secara bertahap untuk memastikan efektivitas tanpa mengganggu operasional. Langkah awal yang dapat dilakukan adalah uji coba dalam skala kecil, seperti sistem hybrid atau jam kerja fleksibel di beberapa departemen. Sebelum implementasi penuh, perusahaan perlu

menganalisis kesiapan internal, termasuk kesesuaian dengan jenis pekerjaan, budaya perusahaan, serta infrastruktur teknologi. Selain itu, kebijakan yang jelas harus disusun, mencakup hak dan tanggung jawab karyawan, mekanisme koordinasi, serta indikator kinerja untuk mengukur efektivitas sistem kerja fleksibel. Perusahaan juga dapat menyediakan alat dan teknologi pendukung agar fleksibilitas kerja tidak menghambat produktivitas dan komunikasi tim

2. Dari hasil penelitian diketahui bahwa pengaturan kerja fleksibel berpengaruh negatif dan signifikan terhadap niat untuk berpindah pada karyawan generasi Z di kabupaten Jombang, untuk itu perusahaan perlu menyesuaikan kebijakan fleksibilitas kerja dengan kebutuhan karyawan, misalnya dengan memberikan keleluasaan dalam memilih waktu kerja tanpa mengurangi manfaat lain seperti kompensasi atau peluang promosi. Selain itu, perlu ada mekanisme evaluasi berkala untuk mengukur efektivitas kebijakan fleksibilitas terhadap retensi karyawan
3. Dari hasil penelitian diketahui bahwa keterikatan karyawan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap niat untuk berpindah pada karyawan generasi Z di kabupaten Jombang, untuk itu perusahaan harus fokus pada peningkatan keterikatan karyawan dengan cara menciptakan budaya kerja yang inklusif, memberikan apresiasi atas kontribusi karyawan, serta meningkatkan program pengembangan karier. Salah satu cara yang dapat diterapkan adalah memberikan mentoring atau pelatihan berbasis

keterampilan untuk memastikan karyawan merasa memiliki prospek jangka panjang di perusahaan

4. Dari hasil penelitian diketahui bahwa keterikatan karyawan memiliki efek mediasi negatif dan signifikan dalam pengaruh antara pengaturan kerja yang fleksibel dan niat berpindah kerja pada karyawan generasi Z di kabupaten Jombang, Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun fleksibilitas kerja memiliki manfaat, jika tidak diimbangi dengan strategi untuk meningkatkan keterikatan karyawan, maka dapat berdampak negatif pada loyalitas karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa kebijakan kerja fleksibel tetap mampu mempertahankan keterikatan karyawan guna mengurangi risiko niat untuk berpindah. Perusahaan disarankan untuk tidak hanya menerapkan pengaturan kerja yang fleksibel, tetapi juga mengimbangnya dengan strategi yang dapat meningkatkan keterikatan karyawan. Beberapa langkah yang dapat dilakukan antara lain adalah menciptakan budaya kerja yang inklusif, meningkatkan komunikasi dan interaksi antar karyawan, serta memberikan pengakuan dan apresiasi terhadap kontribusi. Selain itu, perusahaan juga dapat mengadakan program pengembangan karier dan pelatihan untuk memberikan rasa keterikatan yang lebih kuat. Dengan menjaga keseimbangan antara fleksibilitas kerja dan keterikatan karyawan, perusahaan dapat mengurangi niat berpindah kerja pada karyawan Generasi Z dan meningkatkan loyalitas terhadap perusahaan.

## 2. Bagi Karyawan Generasi Z

1. Dari hasil penelitian diketahui bahwa pengaturan kerja fleksibel berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan generasi Z di kabupaten Jombang, untuk itu pengaturan kerja fleksibel membantu meningkatkan keterikatan karyawan. Karyawan Generasi Z sebaiknya memanfaatkan fleksibilitas kerja untuk meningkatkan produktivitas tanpa mengabaikan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Menetapkan jadwal kerja yang teratur dan disiplin sangat penting agar pekerjaan tetap berjalan lancar. Selain itu, menjaga komunikasi yang baik dengan atasan dan rekan kerja, seperti rutin mengikuti rapat dan diskusi tim, akan membantu membangun keterikatan dengan perusahaan.
2. Dari hasil penelitian diketahui bahwa pengaturan kerja fleksibel berpengaruh negatif dan signifikan terhadap niat untuk berpindah pada karyawan generasi Z di kabupaten Jombang, untuk itu pengaturan kerja fleksibel dapat mengurangi niat untuk berpindah kerja. Fleksibilitas kerja bisa menjadi kesempatan bagi karyawan untuk terus mengembangkan keterampilan yang relevan dengan pekerjaannya saat ini. Selain itu, menunjukkan loyalitas kepada perusahaan dengan berkontribusi aktif dalam berbagai proyek akan membuat merasa lebih dihargai. Karyawan juga perlu mengevaluasi apakah fleksibilitas kerja ini benar-benar memberikan manfaat bagi karier dan kesejahteraan karyawan.
3. Dari hasil penelitian diketahui bahwa keterikatan karyawan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap niat untuk berpindah pada karyawan

generasi Z di kabupaten Jombang, untuk itu karena keterikatan karyawan yang tinggi dapat mengurangi keinginan untuk berpindah kerja. Agar merasa lebih nyaman dan betah di tempat kerja, karyawan Generasi Z sebaiknya aktif dalam kegiatan sosial perusahaan, membangun hubungan baik dengan rekan kerja serta atasan, dan berpartisipasi dalam kegiatan tim. Mengikuti pelatihan atau mentoring yang disediakan perusahaan juga bisa menjadi cara yang baik untuk terus berkembang dan meningkatkan keterikatan dengan tempat kerja.

4. Dari hasil penelitian diketahui bahwa keterikatan karyawan memiliki efek mediasi negatif dan signifikan dalam pengaruh antara pengaturan kerja yang fleksibel dan niat berpindah kerja pada karyawan generasi Z di kabupaten Jombang, Karyawan generasi Z, penting untuk menyadari bahwa fleksibilitas kerja tidak hanya memberikan kebebasan, tetapi juga dapat berdampak pada keterikatan terhadap perusahaan. Oleh karena itu, karyawan generasi Z disarankan untuk tetap aktif membangun hubungan dengan rekan kerja dan atasan, meskipun bekerja dalam sistem yang fleksibel. Selain itu, perlu mencari cara untuk meningkatkan keterlibatan dalam lingkungan kerja, seperti mengikuti pelatihan, berpartisipasi dalam diskusi tim, dan menunjukkan inisiatif dalam pekerjaan. Dengan menjaga keterikatan terhadap perusahaan, karyawan dapat memperoleh lebih banyak peluang pengembangan karier dan menghindari kecenderungan untuk sering berpindah kerja tanpa perencanaan yang matang.

### 1. Bagi Peneliti Berikutnya

1. Peneliti selanjutnya dapat menambahkan variabel lain yang berpengaruh, seperti kepuasan kerja, keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), atau budaya organisasi untuk melihat faktor-faktor lain yang memediasi atau memoderasi hubungan antara pengaturan kerja fleksibel dan niat berpindah kerja.
2. Peneliti selanjutnya, sebaiknya menggunakan strategi yang dapat membuat responden lebih percaya, sehingga bersedia memberikan nomor telepon dan mengisi survei dengan jujur. Salah satu caranya adalah dengan menjelaskan secara jelas alasan mengapa nomor telepon diperlukan dan bagaimana data tersebut akan digunakan dalam penelitian. Jika responden memahami tujuan pengumpulan data, akan merasa lebih aman dan nyaman dalam memberikan informasi pribadi.
3. Peneliti selanjutnya, dapat penggunaan sampel yang lebih besar dapat menjadi salah satu strategi untuk meningkatkan validitas dan generalisasi temuan. Sampel yang lebih besar bisa mendapatkan data yang lebih representatif dari populasi yang diteliti. Selain itu, dengan jumlah responden yang lebih banyak, analisis statistik yang dilakukan akan lebih kuat dan mampu mengungkap pola atau pengaruh antar variabel.
4. Penelitian selanjutnya dapat mengkaji bagaimana pengaturan kerja fleksibel mempengaruhi keterikatan karyawan dan niat berpindah berdasarkan perbedaan generasi, seperti Generasi X, Milenial, dan Z.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adelia, A., Daud, I., Azazi, A., Christiana, M., Kalis, I., Hendri, M. I., Tanjungpura, U., Prof, J., Hadari, H., Jendral, N. /, & Yani, A. (2024). Exploring turnover intentions in Indonesian generation z: Emotional exhaustion, employee engagement, and job satisfaction. *Journal of Management Science (JMAS)*, 7(1), 250–256. [www.exsys.iocspublisher.org/index.php/JMAS](http://www.exsys.iocspublisher.org/index.php/JMAS)
- Berber, N., Gašić, D., Katić, I., & Borocki, J. (2022). The Mediating Role of Job Satisfaction in the Relationship between FWAs and Turnover Intentions. *Sustainability (Switzerland)*, 14(8). <https://doi.org/10.3390/su14084502>
- Binti, M., & Malek, C. (2020). *The Impact of Flexible Work Arrangements on Employee Engagement with The Mediating Role of Work-Home Interaction*. 2020(ICoMM), 2756–8938.
- Chan, L., Lee, H., Ler-Kuan, C., Shen Kian, T., & Huah, L. (2024). Exploring Need Satisfaction in IT Professionals: The Role of Employee Engagement in Flexible Work Arrangements using Fuzzy Delphi Method Semarang Advanced Research in Organizational Behaviour Exploring Need Satisfaction in IT Professionals: The Role of Emp. *Semarak Advanced Research in Organizational Behaviour 1, Issue, 1(1)*, 30–58.
- Desiana, P. M., Andrias, M. S., & Ahyinaa, G. S. (2024). the Mediating Effect of Employee Engagement and Well-Being on Turnover Intention in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 22(2), 477–487. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(2\).2024.37](https://doi.org/10.21511/ppm.22(2).2024.37)
- Gašić, D., & Berber, N. (2023). The Mediating Role of Employee Engagement in the Relationship between Flexible Work Arrangements and Turnover Intentions among Highly Educated Employees in the Republic of Serbia. *Behavioral Sciences*, 13(2). <https://doi.org/10.3390/bs13020131>
- George, J. B. (2024). *Exploring the Impact of Flexible Work Arrangements on Turnover Intention: The Mediating Role of Job Satisfaction and the Moderating Effect of Perceived Supervisory Support*. 32(1), 217–242.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *An Introduction to Structural Equation Modeling*. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7_1)
- Hamam, S. (2023). the Impact of Training and Organizational Culture on Employee Performance Through Employee Engagement As an Intervening Variable in Pt Telkom Akses. *Cerdika: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 3(11), 1105–1118. <https://doi.org/10.59141/cerdika.v3i11.701>



- Juliantara, I. K., Sihombing, I. H. H., & Sulistyawati, N. L. K. S. (2020). The effect of employee engagement on turnover intention: The case of golden tulip jineng resort Bali hotel. *Proceedings of The International Conference on Business and Management Research (ICBMR 2020)*, 160(Icbmr), 300–305.
- Kanuto, D. A. E. (2024). Examining the Relationship between Job Satisfaction, Employee Engagement, and Turnover Intentions: Insights for HR Strategy. *International Journal of Science and Business*, 36(1), 117–130. <https://doi.org/10.58970/ijsb.2379>
- Mulang, H. (2022). Analysis of The Effect of Organizational Justice, Worklife Balance on Employee Engagement and Turnover Intention. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 86–97. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i2.169>
- Otoo, F. N. K. (2022). Human resource development and employee turnover intentions: the mediating role of employee engagement. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy (2687-2293)*, 4(4), 01–12.
- Otoo, F. N. K. (2024). Does employee engagement mediate the nexus of job resource and employee turnover intentions? *IIMT Journal of Management*. <https://doi.org/10.1108/iimtjm-10-2023-0032>
- Permana, I., Octora, A., Wulandari, D., & Ayu, S. (2023). Does Employee Engagement Moderate Work Values And Intention To Stay Among Millennial and Gen-Z Employees? *FIRM Journal of Management Studies*, 8(1). <https://doi.org/10.33021/firm.v8i1>.
- Pinandito, I. S., & Savira, A. W. (2022). Peran Empowering Leadership terhadap Intensi Turnover Karyawan Generasi Z di Indonesia. *Gajah Mada Journal of Professional Psychology (GamaJPP)*, 8(2), 278. <https://doi.org/10.22146/gamajpp.76719>
- Roemer, E., Schuberth, F., & Henseler, J. (2021). HTMT2—an improved criterion for assessing discriminant validity in structural equation modeling. *Industrial Management and Data Systems*, 121(12), 2637–2650. <https://doi.org/10.1108/IMDS-02-2021-0082>
- Shilpakar, N., Giri, B., & Pokhrel, S. K. (2024). Flexible Working Arrangements and Employee Turnover Intention: Mediating Role of Employee Engagement. *SAIM Journal of Social Science and Technology*, 1(1), 27–39. <https://doi.org/10.70320/sacm.2024.v01i01.003>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*.

- Swe, K. T. H., & Lu, L. H. (2019). The Enhancement of Employee Engagement to Reduce Employee Turnover Intention and Improve Employee Job Satisfaction: An Action Research on Mirac Company in Yangon, Myanmar. *Abac Odi Journal Vision. Action. Outcome.*, 6(1), 123–147.
- Triningsih, N. N., & Darma, G. S. (2023). Compensation, Worklife Balance, Employee Engagement, and Turnover Intention. *Quantitative Economics and Management Studies*, 5(1), 10–21. <https://doi.org/10.35877/454ri.qems2158>
- Tsen, M. K., Gu, M., Tan, C. M., & Goh, S. K. (2021). Effect of Flexible Work Arrangements on Turnover Intention: Does Job Independence Matter? *International Journal of Sociology*, 51(6), 451–472. <https://doi.org/10.1080/00207659.2021.1925409>
- Tsen, M. K., Gu, M., Tan, C. M., & Goh, S. K. (2022). Does flexible work arrangements decrease or increase turnover intention? A comparison between the social exchange theory and border theory. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 42(11–12), 962–983. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-08-2021-0196>
- Weideman, M., & Hofmeyr, K. B. (2020). The influence of flexible work arrangements on employee engagement: An exploratory study. *SA Journal of Human Resource Management*, 18, 0–18. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1209>
- Zafar, A., Ahad, A., Akram, H., & Qadeer, R. (2022). *Flexitime Work Arrangements as a Moderator of the Relationship between Work-Family Conflict and Turnover Intentions in Pakistan's Information Technology Industry*. 1(December 2022), 18–27.