

# **Pengaruh *Flexi-time* dan *Transformational Leadership* Terhadap *Employee Loyalty* yang Dimediasi oleh *Job Satisfaction* pada Karyawan *Generation Y***

Samuel Pambudi dan Melitina Tecolu  
Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Kristen Krida Wacana

Email; samuel.pambudi@gmail.com  
Email: melitina@ukrida.ac.id

## ***ABSTRACT***

*This research is a quantitative study that aims to examine the effect of flexi-time and transformational leadership on employee loyalty with job satisfaction as a mediating variable. The research sample was 100 employees PT Tobasada central who were born in 1981 to 1999. The research data were obtained through a questionnaire from respondents selected by the random sampling method. The analysis is using SmartPLS 3.2.8 program. The result shows that flexi-time and transformational leadership have a positive effect on employee loyalty in Gen Y employees. Then transformational leadership has a positive effect on job satisfaction. But job satisfaction does not affect employee loyalty. It was also found that job satisfaction did not mediate the influence of flexi-time and transformational leadership on employee loyalty.*

*Keywords: flexi-time, transformational leadership, job satisfaction, employee loyalty, generation y*

## **ABSTRAK**

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk menguji pengaruh *flexi-time* dan *transformational leadership* terhadap *employee loyalty* dengan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi. Sampel penelitian adalah 100 orang karyawan pusat PT Tobasada yang lahir pada tahun 1981 hingga 1999. Data penelitian diperoleh melalui kuesioner dari responden yang terpilih dengan metode random sampling. Analisis data dalam penelitian ini adalah SEM-PLS dengan menggunakan program SmartPLS 3.2.8. Hasil analisis menunjukkan bahwa *flexi-time* dan *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *employee loyalty* pada karyawan *Gen Y*. Kemudian *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*. Tetapi *job satisfaction* tidak berpengaruh terhadap *employee loyalty*. Selain itu, ditemukan pula bahwa *job satisfaction* tidak memediasi pengaruh *flexi-time* maupun *transformational leadership* terhadap *employee loyalty*.

**Kata kunci :** *flexi-time, transformational leadership, job satisfaction, employee loyalty, generation y*

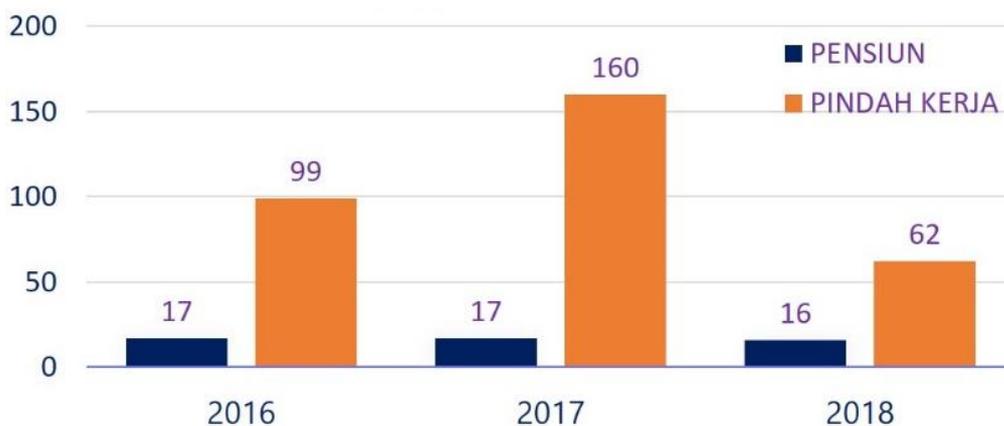
## 1. Pendahuluan

*Gen Y* dikenal sebagai sebuah generasi yang memiliki tingkat *employee loyalty* yang rendah. *Gen Y* yang dimaksud adalah generasi yang lahir antara tahun 1981 hingga 1999 sesuai pengelompokan generasi menurut Lancaster & Stillman (2002). Survey yang dilakukan oleh JobStreet.com pada tahun 2016 terhadap 3.500 responden menemukan bahwa generasi ini hanya setia pada pekerjaannya selama 12 bulan. Riset lain dilakukan oleh Jobplanet sejak Agustus 2015 hingga awal Januari 2017, melibatkan 93.450 responden yang tersebar di 35 provinsi di Indonesia. Mayoritas responden sebanyak 81.800 adalah *Gen Y*, 7.100 adalah Generasi X dan 4.550 adalah Gen Z. Riset tersebut menghasilkan temuan bahwa *Gen Y* memiliki tingkat kesetiaan yang lebih rendah terhadap pekerjaan mereka. Sebanyak 76,7% hanya bertahan 1–2 tahun di tempat kerjanya dan memutuskan untuk berpindah kerja. Penelitian Nindyati (2017) menemukan bahwa:

- *Gen Y* tidak melihat bahwa loyalitas dalam pekerjaan menjadi hal yang perlu mendapat perhatian besar.
- 60% dari *Gen Y* mengalami pindah pekerjaan minimal dua kali.
- *Gen Y* tidak memandang kelekatan dengan rekan kerja dan perusahaan sebagai aspek yang perlu dipertimbangkan sehingga mudah memutuskan untuk pindah pekerjaan.
- Alasan pindah kerja didominasi oleh faktor pengembangan karir, adanya harapan untuk mendapatkan keamanan finansial yang lebih dan kenyamanan lingkungan kerja termasuk relasi dengan atasannya.

Situasi tersebut juga dialami oleh PT Tobasada. Berikut ini adalah tabel yang memperlihatkan banyaknya karyawan yang keluar dalam periode waktu antara tahun 2016 hingga 2018 :

**Grafik 1. Karyawan PT Tobasada yang Keluar Pada Tahun 2016 - Tahun 2018**

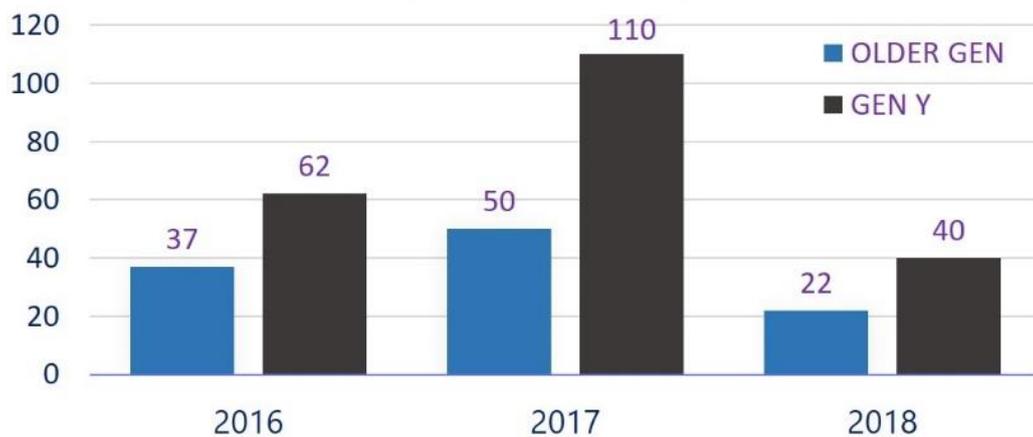


Pada grafik terlihat jumlah karyawan yang berhenti dari perusahaan karena pindah pekerjaan (keluar perusahaan karena keinginan sendiri) lebih besar daripada karyawan yang berhenti dari perusahaan oleh karena peraturan perusahaan dan peraturan tenaga kerja.

Dari jumlah karyawan yang keluar karena keinginan sendiri kemudian dibuat pengelompokan generasinya berdasarkan usia setiap karyawan. Kelompok generasi tersebut hanya dibedakan menjadi dua macam. Yang pertama adalah kelompok Gen

Y, yaitu karyawan yang lahir antara tahun 1981 hingga tahun 1999 atau karyawan yang pada tahun 2018 berusia 19 tahun hingga 37 tahun. Kemudian kelompok kedua adalah kelompok karyawan yang berusia lebih tua (diatas 37 tahun pada tahun 2018). Untuk memudahkan penyebutan, maka kelompok ini disebut sebagai kelompok *Older Generation*. Setelah dikelompokkan maka dapat dilihat berapa jumlah karyawan yang keluar dari setiap kelompok generasinya dalam grafik berikut:

**Grafik 2. Komposisi Karyawan Gen Y yang Pindah Pekerjaan Tahun 2016 - Tahun 2018**



Grafik tersebut memperlihatkan bahwa ternyata jumlah karyawan *Gen Y* yang keluar lebih besar dari jumlah karyawan *Older Generation*. Bahkan pada tahun 2016 dan 2017, jumlah karyawan *Gen Y* yang keluar lebih dari dua kali jumlah karyawan *Older Generation* yang keluar.

Fenomena ini mengakibatkan perusahaan jadi lebih sering melakukan perekrutan yang tentu saja menyita waktu

dan biaya yang cukup besar. Selain itu kegiatan pelatihan atau pembinaan yang telah dilakukan oleh perusahaan terhadap karyawan menjadi sia – sia karena karyawan yang dilatih keluar dari perusahaan dan pindah ke perusahaan lain. Lebih jauh lagi perusahaan akan kehilangan karyawan – karyawan yang potensial dan mengakibatkan terganggunya proses regenerasi dan suksesi dalam perusahaan.

Usaha untuk mempertahankan *Gen Y* didasarkan pada ekspektasi *Gen Y* terkait pengaturan waktu kerja dan model kepemimpinan. Menurut Sprague (2008) *Gen Y* tidak suka untuk menghabiskan waktu dengan bekerja. Bukan karena mereka malas, tetapi karena mereka ingin memanfaatkan waktu untuk hal lain, tidak hanya menghabiskan waktu dengan bekerja. Penelitian Cahill & Sedrak (2012) menemukan bahwa *Gen Y (millennials)* menginginkan *work-life balance* dan memprioritaskan kehidupan pribadi daripada pekerjaan. Kemudian *Gen Y (millennials)* tidak berorientasi/menginginkan waktu kerja yang terstruktur. Ditinjau dari hal tersebut, maka penerapan *flexi-time* diharapkan dapat memenuhi harapan *Gen Y* dan membuat mereka bertahan di dalam perusahaan. Selain itu menurut penelitian Rawashdeh (2016) *flexi-time* akan mengakibatkan karyawan memiliki pola hidup yang sehat secara fisik maupun psikologis yang kemudian mendorong terjadinya kepuasan kerja. Oleh karena itu, kepuasan kerja (*job satisfaction*) akan diteliti sebagai faktor mediasi bagi pengaruh *flexi-time* terhadap *employee loyalty* pada karyawan *Gen Y*.

Mengenai model kepemimpinan, *Gen Y* memiliki kriteria kepemimpinan yang mereka harapkan. Menurut Heinz (2012) dalam Kilber (2014), bagi *Gen Y* pemimpin mereka hendaknya bertindak sebagai pelatih bagi mereka. Kemudian *Gen Y* juga mengharap tugas – tugas yang menantang dari pemimpin mereka, menurut Luscombe, Biggs & Lewis (2012). Model

kepemimpinan yang sesuai dengan kriteria tersebut adalah *transformational leadership* (Bass & Riggio, 2006). Selain itu, menurut Bass & Riggio (2006) *transformational leadership* membawa bawahan mencapai tingkat kepuasan kerja dan komitmen yang tinggi. Sehingga dalam hal ini akan diteliti pula pengaruh mediasi *job satisfaction* terhadap pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee loyalty*.

### Rumusan Masalah

1. Apakah *Flexi-time* berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* karyawan *Gen Y*?
2. Apakah *Flexi-time* berpengaruh terhadap *Employee Loyalty* karyawan *Gen Y*?
3. Apakah *Transformational Leadership* berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* karyawan *Gen Y*?
4. Apakah *Transformational Leadership* berpengaruh terhadap *Employee Loyalty* karyawan *Gen Y*?
5. Apakah *Job Satisfaction* berpengaruh terhadap *Employee Loyalty* karyawan *Gen Y*?
6. Apakah *Job Satisfaction* memediasi pengaruh *Flexi-time* terhadap *Employee Loyalty* karyawan *Gen Y*?
7. Apakah *Job Satisfaction* memediasi pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Employee Loyalty* karyawan *Gen Y*?

## 2. Landasan Teori

### *Flexi – time*

*Flexi-time* atau disebut juga *Flexible Time, Flextime, Flexible Working Hours* merupakan salah satu bagian dari Fleksibilitas Pengaturan Kerja (*Flexible Working Arrangements* (FWA)). Beberapa cakupan dalam FWA selain *flexi-time* adalah *part-time working, job-sharing, teleworking* dan *work week commpression*.

Menurut Deveraux (2011) pengaturan kerja yang fleksibel akan memberikan keuntungan ekstrinsik dan intrinsik sebagai berikut:

Keuntungan Ekstrinsik :

1. Mempertahankan karyawan yang berbakat/potensial.
2. Menghemat biaya untuk merekrut dan melatih karyawan baru.
3. Meningkatkan reputasi perusahaan karena menerapkan *work life balance* dengan serius dan menarik calon – calon karyawan berbakat.

Keuntungan Intrinsik :

1. Meningkatkan kesejahteraan karyawan, menurunkan stress, memberikan *work life balance*.
2. Meningkatkan moral dan kesetiaan karyawan dengan memberikan pilihan dan kendali atas waktu mereka.
3. Menyelaraskan waktu kerja dengan waktu produktif masing – masing orang.
4. Meningkatkan kuantitas dan kualitas pekerjaan.

### *Transformational Leadership*

*Transformational leadership* merupakan konsep yang diperkenalkan oleh Burns pada tahun 1978 sebagai pengembangan dari *transactional leadership*. Bass dan Riggio (2006) menjabarkan *transformational leadership* sebagai sebuah cara kepemimpinan yang mendorong dan menginspirasi bawahan/ pengikut untuk mencapai hasil luar biasa sambil mengembangkan kepemimpinannya dalam proses tersebut. Pemimpin dengan kepemimpinan *transformational* akan membantu bawahannya berkembang dan menyiapkan mereka untuk menjadi pemimpin berikutnya dengan memperhatikan apa yang dibutuhkan oleh bawahannya, memberdayakan mereka serta menyelaraskan sasaran tiap individu dengan sasaran pemimpin dan sasaran organisasi. *Transformational leadership* terbukti dapat mendorong karyawan untuk melebihi kinerja yang diharapkan dan membawa pada tingkat kepuasan karyawan yang tinggi serta menguatkan komitmen pada kelompok dan organisasi.

Ada empat dimensi dalam *transformational leadership* (Bass, 2006).

Komponen – komponen tersebut adalah :

- *Idealized Influence*(II), istilah sebelumnya adalah charisma. Kemudian Bass menggantinya dengan istilah *idealized influence*. Hal tersebut dilakukan agar tidak tertukar pengertiannya dengan *charismatic leadership* yang merupakan model kepemimpinan yang berbeda (Luthans, 2011 : 430). Pengertian dari

komponen ini adalah pemimpin harus berperilaku ideal atau berperilaku yang sesuai sebagai panutan dari bawahannya. Pemimpin dikagumi, dihormati dan dipercaya. Bawahan melihat dan meniru pemimpin mereka dan pemimpin ini dikagumi karena terlihat memiliki kemampuan yang luar biasa, gigih dan tekad yang kuat. Dalam hal ini pemimpin dapat diandalkan untuk melakukan hal – hal yang benar, memperlihatkan standar yang tinggi dalam hal etika dan perilaku moral.

- *Inspirational Motivation (IM)*, pemimpin memberikan motivasi dan inspirasi dengan memberikan arti pada pekerjaan bawahan dan memberikan tantangan. Semangat team, antusiasme dan optimisme dibangun. Pemimpin dapat memberikan gambaran tentang kondisi masa depan yang menarik pada bawahan, mengkomunikasikan harapan dengan jelas sehingga membuat bawahan ingin untuk mencapainya dan menunjukkan komitmen pada sasaran dan visi bersama.
- *Intellectual Stimulation (IS)*, pemimpin memberikan umpan kepada bawahan untuk kreatif dan inovatif dengan mempertanyakan asumsi, menggunakan pendekatan yang baru terhadap situasi yang sudah ada dan melihat masalah dengan cara yang berbeda. Kritik di depan umum terhadap kesalahan yang terjadi sangat dihindari demikian pula ide – ide bawahan yang berbeda dengan

ide pemimpin tidak dimatikan. Bawahan didorong dilibatkan dalam proses pemecahan masalah dan pencarian jalan keluar.

- *Individualized Consideration (IC)*, pemimpin memperhatikan kebutuhan tiap bawahan untuk berkembang dengan berperan sebagai pelatih atau mentor. Bawahan dikembangkan untuk mencapai tingkat potensi tertinggi mereka. Pendelegasian pekerjaan dilakukan sebagai cara pengembangan dan pemimpin memonitor pekerjaan yang didelegasikan tersebut untuk melihat apakah bawahan membutuhkan dukungan serta melihat kemajuan pekerjaan. Pemimpin dapat menerima perbedaan individu dan dapat menilai bawahannya sehingga memberikan perlakuan yang berbeda sesuai dengan kondisi atau karakter individu bawahannya. Kepada bawahan yang satu pemimpin memberikan pengarahan, sementara kepada yang lain pemimpin memberikan keleluasaan. Pemimpin juga menjadi pendengar yang baik dan dapat mengingat percakapan yang penting.

### ***Job Satisfaction***

Hoppock (1935) dalam Aziri (2011) mengartikan kepuasan kerja sebagai kombinasi kondisi psikologis, fisiologis, dan lingkungan yang menyebabkan seseorang dengan sesungguhnya mengatakan bahwa ia puas dengan pekerjaannya.

Locke (1976) dalam Luthans (2011) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah kondisi emosi yang menyenangkan dan positif yang didapat dari penghargaan atas pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang.

Mullins (2005) dalam Aziri (2011) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah konsep yang kompleks dan beragam yang artinya dapat berbeda bagi tiap orang. Kepuasan kerja biasanya dikaitkan dengan motivasi, meskipun sifat dari hubungan ini tidak jelas karena kepuasan tidak sama dengan motivasi. Kepuasan kerja lebih merupakan suatu keadaan internal yang bisa dikaitkan dengan perasaan pencapaian pribadi, baik kuantitatif atau kualitatif.

Armstrong (2006) menyatakan bahwa istilah kepuasan kerja mengacu pada sikap dan perasaan orang tentang pekerjaan mereka. Sikap baik dan positif terhadap pekerjaan mengindikasikan kepuasan kerja. Sikap negatif dan tidak baik terhadap pekerjaan mengindikasikan ketidakpuasan kerja.

Kaliski (2007) menyatakan kepuasan kerja adalah perasaan karyawan atas prestasi dan keberhasilannya dalam pekerjaan. Pada umumnya dianggap terkait secara langsung dengan produktivitas serta kesejahteraan. Kepuasan kerja berarti seseorang menikmati ketika melakukan pekerjaan, melakukannya dengan baik, dan menerima imbalan atas upaya yang dilakukan. Lebih lanjut, kepuasan kerja terlihat sebagai antusiasme dan kebahagiaan seseorang atas pekerjaannya.

Kepuasan kerja adalah kunci utama yang mengarah pada pengakuan, pendapatan, promosi, dan pencapaian tujuan lain yang mengarah pada perasaan puas.

Penelitian Lee et al. (2017) menyebutkan bahwa dimensi *job satisfaction* adalah Salary and Welfare, Work Itself, Leader behavior, Personal growth, Interpersonal relationship dan Job competence.

### ***Employee Loyalty***

Penelitian dalam bidang ekonomi maupun manajemen telah sepakat bahwa loyalitas karyawan membawa dampak positif terhadap kinerja perusahaan. Peran kesetiaan karyawan dalam meningkatkan kinerja perusahaan antara lain menurunkan tingkat pergantian karyawan (*turnover*), meningkatkan laba, meningkatkan kualitas, mengembangkan inovasi, meningkatkan reputasi perusahaan, membangun kepercayaan terhadap kelompok bahkan terhadap merk perusahaan (Guillon & Cezanne, 2014).

Menurut Boltanski dan Chiapello (1999) dalam Guillon dan Cezanne (2014), kinerja perekonomian suatu perusahaan apapun sektor industri dan aktivitasnya sangat tergantung pada partisipasi, komitmen dan secara umum kesetiaan karyawannya. Penelitian yang dilakukan oleh Antoncic dan Antoncic (2011) menemukan adanya hubungan positif antara pertumbuhan perusahaan dengan kesetiaan karyawan. Karena pengaruh positif tersebut, kesetiaan

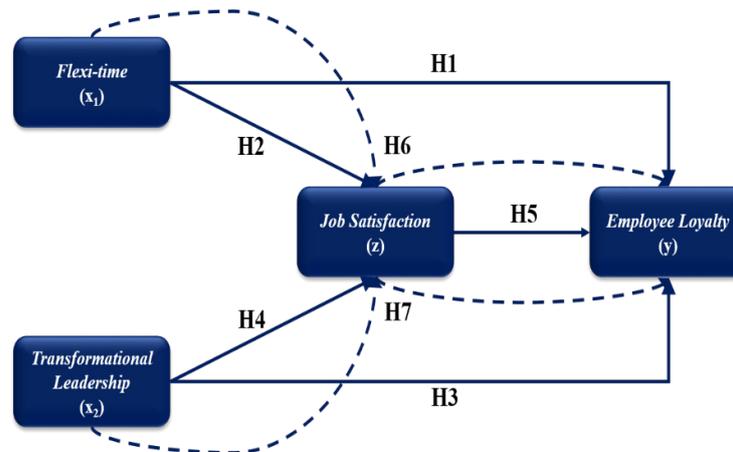
karyawan terhadap perusahaan merupakan suatu sikap yang perlu ditumbuhkan agar karyawan mau bertahan dalam perusahaan dan menggunakan kemampuannya demi kemajuan perusahaan.

Antoncic dan Antoncic (2011) menyatakan bahwa kesetiaan karyawan akan tumbuh dalam perusahaan ketika karyawan percaya terhadap tujuan perusahaan, menerima tujuan perusahaan sebagai tujuan mereka, bekerja untuk kesejahteraan bersama dan memiliki keinginan untuk tetap berada dalam perusahaan. Kesetiaan karyawan merupakan suatu kondisi psikologis dalam diri karyawan, suatu perasaan yang diidentifikasi dengan kelekatan (Leck dan Saunder, 1992 dalam Guillon, 2014) atau komitmen (Johnson *et al.*, 2009 dalam Guillon, 2014) terhadap organisasi. Kondisi psikologis ini bukan suatu hal yang mudah diamati. Karyawan yang dalam jangka waktu lama tetap berada dalam satu perusahaan juga belum tentu karena kesetiaan terhadap perusahaan. Bisa saja hal tersebut terjadi karena karyawan ini enggan untuk berubah, sudah berada dalam zona nyaman atau sebenarnya sering mencari lowongan pekerjaan baru dan sudah melamar pekerjaan di lain perusahaan tetapi tidak diterima. Lamanya waktu kerja seorang karyawan dalam perusahaan bukan satu – satunya alat ukur untuk menilai kesetiaan karyawan. Lamanya waktu kerja ini harus dibarengi

dengan adanya rasa memiliki yang kuat terhadap perusahaan, memiliki tujuan yang sama dengan perusahaan dan tidak ada kecenderungan untuk mencari pekerjaan yang lain.

Usaha untuk mempertahankan *Gen Y* akan lebih menantang dan intens di masa depan karena pendekatan mereka pada loyalitas jangka panjang berbeda dengan generasi sebelumnya (Luscombe *et al.*, 2013). Perusahaan harus memberikan kondisi kerja yang sesuai dengan harapan *Gen Y*. Menurut Luscombe *et al.* (2013), organisasi didorong untuk mengadopsi kolaborasi dan bukan pendekatan totaliter pada *Gen Y*. *Gen Y* menghargai organisasi yang menjunjung tinggi keadilan, kejujuran dan praktik yang adil. Selanjutnya, karyawan *Gen Y* menginginkan upaya dan kontribusi mereka dihargai dan diakui. *Gen Y* mengharapkan pekerjaan yang menantang yang memungkinkan mereka untuk memanfaatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan mereka. *Gen Y* memberi nilai tinggi pada fleksibilitas kerja dan *work life balance*. *Gen Y* juga menyukai organisasi yang terus memperbarui teknologi dan peralatan mereka karena *Gen Y* senang bekerja di tempat yang inovatif. Berdasarkan alasan tersebut maka upaya untuk memperoleh kesetiaan karyawan *Gen Y* akan melibatkan fleksibilitas waktu (*flexi-time*), kemudian inovasi, penghargaan, pengakuan dan tantangan (*transformational leadership*).

## Rerangka Konseptual



### Hipotesis

- H1 : *Flexi-time* berpengaruh terhadap *employee loyalty*.  
H2 : *Flexi-time* berpengaruh terhadap *job satisfaction*.  
H3 : *Transformational leadership* berpengaruh terhadap *employee loyalty*.  
H4 : *Transformational leadership* berpengaruh terhadap *job satisfaction*.  
H5 : *Job satisfaction* berpengaruh terhadap *employee loyalty*.  
H6 : *Job satisfaction* memediasi pengaruh *flexi-time* terhadap *employee loyalty*.  
H7 : *Job satisfaction* memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee loyalty*.

## 3. Metode Penelitian

### Obyek Penelitian

Obyek penelitian adalah *employee loyalty* pada karyawan *Generation Y* dengan variabel *flexi-time* dan *transformational leadership* sebagai variabel yang

mempengaruhi serta *job satisfaction* sebagai variabel yang memediasi pengaruh *flexi-time* dan *transformational leadership* terhadap *employee loyalty*.

### Populasi dan Sampel

Populasi dan sampel penelitian adalah karyawan yang lahir dari tahun 1981 hingga tahun 1999. Populasi penelitian berjumlah 100 orang yang diteliti dari tanggal 31 Juli 2019 hingga 19 Agustus 2019.

### Teknik Pengumpulan Data

Data penelitian dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner yang berisi 43 pernyataan yang mewakili indikator setiap variabel dengan menggunakan skala Likert lima poin. Selain itu data penelitian juga didapatkan melalui sumber data sekunder yaitu dari literatur yang sesuai dengan topik penelitian.

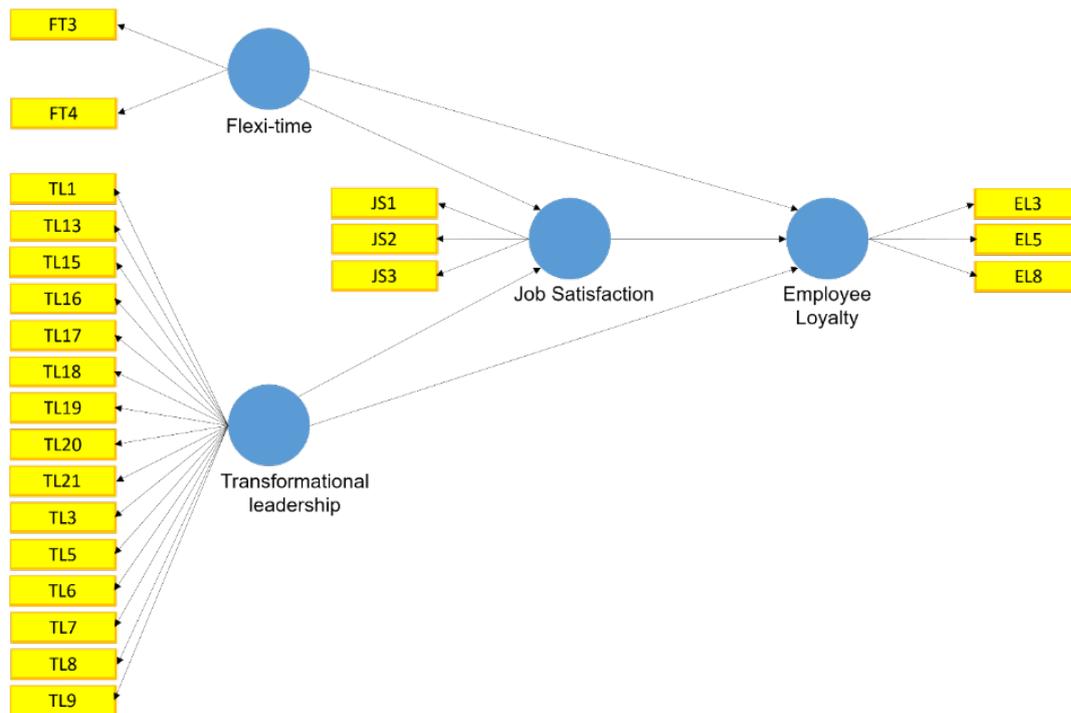
### Teknik Analisa Data

Data dalam penelitian kuantitatif ini dianalisa menggunakan metode SEM-PLS.

Data yang diperoleh diolah menggunakan software SmartPLS versi 3.2.8 untuk memperoleh parameter – parameter yang dibutuhkan.

## 4. Hasil dan Pembahasan

### Outer Model



Gambar 1. Outer Model

Analisis yang pertama dilakukan adalah analisis outer model. Model ini memperlihatkan hubungan antara setiap operational variable/latent variable dengan indikator – indikator tiap variable. Analisis ini bertujuan untuk menguji validitas dan realibilitas dari tiap indikator terhadap operational variable/latent variable yang diukur oleh indikator tersebut.

### Uji Validitas

Parameter outer loading digunakan untuk menentukan validitas indikator dalam

penelitian ini. Suatu indikator dikatakan valid jika nilai outer loading > dari 0,7. Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan sebanyak lima tahap untuk mengeliminasi faktor outer loading yang lebih kecil dari 0,7.

Dari lima tahap uji validitas, indikator yang semula berjumlah 43 diperkecil menjadi 23. Indikator yang tersisa adalah indikator yang valid dengan outer loading > 0,7. Tabel berikut ini memperlihatkan indikator – indikator yang lolos dalam uji validitas.

**Tabel 1. Outer Loading**

|      | Employee Loyalty | Flexi Time | Job Satisfaction | Tranformational Leadership |
|------|------------------|------------|------------------|----------------------------|
| EL3  | 0.873            |            |                  |                            |
| EL5  | 0.737            |            |                  |                            |
| EL8  | 0.907            |            |                  |                            |
| FT3  |                  | 0.766      |                  |                            |
| FT4  |                  | 0.896      |                  |                            |
| JS1  |                  |            | 0.890            |                            |
| JS2  |                  |            | 0.923            |                            |
| JS3  |                  |            | 0.774            |                            |
| TL1  |                  |            |                  | 0.727                      |
| TL13 |                  |            |                  | 0.734                      |
| TL15 |                  |            |                  | 0.766                      |
| TL16 |                  |            |                  | 0.742                      |
| TL17 |                  |            |                  | 0.821                      |
| TL18 |                  |            |                  | 0.764                      |
| TL19 |                  |            |                  | 0.769                      |
| TL20 |                  |            |                  | 0.798                      |
| TL21 |                  |            |                  | 0.790                      |
| TL3  |                  |            |                  | 0.756                      |
| TL5  |                  |            |                  | 0.831                      |
| TL6  |                  |            |                  | 0.811                      |
| TL7  |                  |            |                  | 0.866                      |
| TL8  |                  |            |                  | 0.796                      |
| TL9  |                  |            |                  | 0.828                      |

**Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui apakah alat ukur yang digunakan (dalam hal ini kuesioner penelitian) akan tetap konsisten meskipun diujikan kepada responden yang berbeda. Parameter yang digunakan untuk uji reliabilitas adalah

*composite reliability*. Suatu variabel dikatakan *reliable* jika nilai *composite reliability*  $\geq 0,7$ . Nilai *composite reliability* didapatkan dari hasil perhitungan algoritma tahap – 5 yang disajikan dalam tabel berikut ini.

**Tabel 2. Composite Reliability**

|                            | Composite Reliability |
|----------------------------|-----------------------|
| Employee Loyalty           | 0.879                 |
| Flexi Time                 | 0.819                 |
| Job Satisfaction           | 0.898                 |
| Tranformational Leadership | 0.961                 |

Dari tabel terlihat bahwa nilai *composite reliability*  $> 0,7$ . Artinya semua variabel dalam penelitian ini *reliable*.

**Uji Goodness of Fit**

Uji goodness of fit memberikan informasi apakah data sampel yang ada

dapat mewakili data yang diharapkan akan ditemukan dalam populasi aktual. Kecocokan tersebut diketahui melalui perhitungan nilai Q-square ( $Q^2$ ). Semakin tinggi nilai  $Q^2$  yang didapat, maka kesesuaian data sample semakin baik. Nilai  $Q^2$  didapatkan berdasarkan formula berikut ini :

$$Q^2 = 1 - [(1 - R_1^2) \times (1 - R_2^2)]$$

Sedangkan nilai R-Square ( $R^2$ ) dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 3. Nilai R-square**

| Variable         | R-Square |
|------------------|----------|
| Employee Loyalty | 0,270    |
| Job Satisfaction | 0,421    |

Sehingga dari hasil perhitungan menghasilkan nilai  $Q^2$  sebesar 0,577 atau

57,7%. Hal ini menunjukkan besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model penelitian adalah sebesar 57,7%. Sedangkan sisanya sebesar 42,3% dijelaskan oleh faktor lain yang berada di luar model penelitian ini.

### Uji Path Coefficient

Path coefficient yang dihasilkan dari analisis *bootstrapping* adalah sebagai berikut :

**Tabel 4. Path Coefficient**

|  | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Error (STERR) | T Statistics ( O/STERR ) | P Values |
|--|---------------------|-----------------|------------------------|--------------------------|----------|
| Flexi Time -> Employee Loyalty                 | 0.262               | 0.266           | 0.100                  | 2.616                    | 0.009    |
| Flexi Time -> Job Satisfaction                 | -0.006              | 0.003           | 0.077                  | 0.074                    | 0.941    |
| Job Satisfaction -> Employee Loyalty           | -0.045              | -0.059          | 0.134                  | 0.335                    | 0.738    |
| Tranformational Leadership -> Employee Loyalty | 0.428               | 0.445           | 0.149                  | 2.877                    | 0.004    |
| Tranformational Leadership -> Job Satisfaction | 0.650               | 0.646           | 0.080                  | 8.131                    | 0.000    |

### Uji Mediasi

Hasil uji mediasi dapat dilihat dalam tabel berikut :

**Tabel 5. Specific Indirect Effect**

|  | Original Sample ... | Sample Mean... | Standard Deviation... | T Statistics ... | P Values |
|--|---------------------|----------------|-----------------------|------------------|----------|
| Flexi Time -> Job Satisfaction -> Employee Loyalty                 | 0.000               | 0.001          | 0.012                 | 0.021            | 0.983    |
| Tranformational Leadership -> Job Satisfaction -> Employee Loyalty | -0.029              | -0.049         | 0.093                 | 0.313            | 0.754    |

### Uji Hipotesis

Hasil analisis *path coefficient* dan uji mediasi memperlihatkan hubungan antar variabel yang menjadi dasar untuk penjelasan mengenai uji hipotesis penelitian berikut ini.

Ho : *Flexi-time* tidak berpengaruh terhadap *employee loyalty*.

H1 : *Flexi-time* berpengaruh terhadap *employee loyalty*.

Tolak Ho apabila P Value < 0,05.

Dari analisis yang telah dilakukan, *path coefficient* antara *flexi-time* dan *employee loyalty* adalah 0,262 dengan P Value 0,009 (< 0,05). Berarti terdapat cukup bukti untuk menerima H1. Dengan demikian *flexi-time* berpengaruh positif terhadap *employee loyalty* dan pengaruhnya signifikan.

Ho : *Flexi-time* tidak berpengaruh terhadap *job satisfaction*.

H2 : *Flexi-time* berpengaruh terhadap *job satisfaction*.

Tolak Ho apabila P Value < 0,05.

*Path coefficient flexi-time* terhadap *job satisfaction* adalah -0,006 dengan P Values 0,941 (> 0,05) yang berarti tidak terdapat cukup bukti untuk menerima H2. Dengan demikian *flexi-time* tidak berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*.

Ho : *Transformational leadership* tidak berpengaruh terhadap *employee loyalty*

H3 : *Transformational leadership* berpengaruh terhadap *employee loyalty*

Tolak Ho apabila P Value < 0,05.

*Path coefficient* antara *transformational leadership* terhadap *employee loyalty* adalah 0,428 dengan P Values 0,004 (< 0,05). Maka terdapat cukup bukti untuk menerima H3. Berarti *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *employee loyalty* pada karyawan Gen Y.

Ho : *Transformational leadership* tidak berpengaruh terhadap *job satisfaction*

H4 : *Transformational leadership* berpengaruh terhadap *job satisfaction*

Tolak Ho apabila P Value < 0,05.

*Path coefficient* antara *transformational leadership* dengan *job satisfaction* adalah 0,650 dengan P Value 0,000 (< 0,05). Berarti cukup bukti untuk menerima H4 dan artinya *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*.

Ho : *Job satisfaction* berpengaruh terhadap *employee loyalty*.

H5 : *Job satisfaction* berpengaruh terhadap *employee loyalty*.

Tolak Ho apabila P Value < 0,05.

*Path coefficient* antara *job satisfaction* dengan *employee loyalty* adalah -0,045 dan nilai P Values adalah 0,738 (> 0,05) yang berarti tidak terdapat cukup bukti untuk mendukung hipotesis ini. Dengan demikian *job satisfaction* tidak berpengaruh terhadap *employee loyalty*.

Ho : *Job satisfaction* tidak memediasi pengaruh *flexi-time* terhadap *employee loyalty*

H6 : *Job satisfaction* memediasi pengaruh *flexi-time* terhadap *employee loyalty*

Tolak Ho apabila P Value < 0,05.

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai *t-statistic* adalah 0,021 < 1,96 dan P Values 0,983 > 0,05. Sehingga tidak cukup bukti untuk menerima H6. Maka berarti dalam penelitian ini ditemukan bahwa *job satisfaction* bukan variabel yang memediasi pengaruh variabel *flexi-time* terhadap *employee loyalty*.

Ho : *Job satisfaction* tidak memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee loyalty*.

H7 : *Job satisfaction* memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee loyalty*.

Tolak Ho apabila P Value < 0,05.

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai t-statistic adalah  $0,313 < 1,96$  dan P Values  $0,754 > 0,05$ . Sehingga tidak cukup bukti untuk menerima H7. Maka dari penelitian ini ditemukan bahwa *job satisfaction* tidak memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee loyalty*.

## 5. Kesimpulan dan Saran

1. *Flexi-time* signifikan berpengaruh positif terhadap *employee loyalty*. Maka perusahaan perlu menerapkan *flexi-time* agar *employee loyalty* karyawan Gen Y akan meningkat.
2. *Flexi-time* tidak berpengaruh terhadap *job satisfaction*. Hal ini menunjukkan bahwa adanya fleksibilitas waktu kerja tidak berdampak pada kepuasan kerja karyawan Gen Y tersebut.
3. *Transformational leadership* signifikan berpengaruh positif terhadap *employee loyalty*. Dengan adanya penerapan *transformational leadership* akan meningkatkan *employee loyalty* karyawan Gen Y.
4. *Transformational leadership* signifikan berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*. Artinya penerapan gaya

kepemimpinan *transformational leadership* akan meningkatkan *job satisfaction* karyawan Gen Y.

5. *Job satisfaction* tidak mempengaruhi *employee loyalty*. Adanya *job satisfaction* ternyata tidak berpengaruh terhadap *employee loyalty* karyawan Gen Y.

6. *Job satisfaction* tidak memediasi pengaruh *flexi-time* terhadap *employee loyalty* dalam penelitian ini. Berarti naik turunnya tingkat *job satisfaction* tidak berperan dalam mempengaruhi naik turunnya pengaruh *flexi-time* terhadap *job satisfaction* pada karyawan Gen Y.

7. *Job satisfaction* tidak memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee loyalty* dalam penelitian ini. Dengan kata lain naik atau turunnya *job satisfaction* tidak mempengaruhi naik turunnya pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee loyalty* pada karyawan Gen Y.

### Saran Praktis

Perusahaan dengan banyak karyawan yang merupakan *Gen Y* dapat menerapkan *flexi-time* sebagai salah satu upaya untuk mempertahankan atau meningkatkan *employee loyalty* pada karyawan *Gen Y*.

Kemudian perusahaan juga hendaknya membina para pemimpin dalam perusahaan agar mereka dapat mengembangkan dan menerapkan gaya kepemimpinan *transformational*. *Transformational leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang sesuai untuk memimpin karyawan *Gen Y*, dimana dalam penelitian ini terdapat cukup

bukti bahwa penerapan *transformational leadership* akan meningkatkan *employee loyalty* dan mempertahankan karyawan *Gen Y* dalam perusahaan.

### Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Jenis *flexi-time* yang diteliti hanya meliputi satu jenis *flexi-time* yaitu *variable working hour* dimana karyawan bebas menentukan jam kerja yang diinginkan, namun pada saat tertentu karyawan juga wajib hadir pada jam tersebut. Jenis *flexi-time* lainnya seperti *flexible working hour* dan *fixed working hour* tidak diteliti. Kedua jenis *flexi-time* ini dapat diteliti dalam penelitian selanjutnya.

Sehubungan dengan *job satisfaction* dan *employee loyalty* pada *generation y*, penelitian ini tidak membahas mengenai peranan kompensasi, benefit maupun fasilitas kerja. Meskipun faktor pengembangan diri dibahas dalam kaitannya dengan *transformational leadership*, tetapi belum dibahas mengenai seberapa cepat peningkatan karir itu diperoleh agar membuat *Gen Y* merasakan keterikatan (*engage*) dengan perusahaan. Sehingga hal tersebut dapat menjadi bahan untuk penelitian selanjutnya.

### Daftar Pustaka

- Abouraia, Mahmoud Kamal, and Saad Mohammed Othman. 2017. "Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions : Direct Effect Among Bank Representatives." *American Journal of Industrial and Business Management* 404-423.
- Antonovic, Jasna Auer, and Bostjan Antonovic. 2011. "Employee Loyalty and Its Impact on Firm Growth". *International Journal of Management & Information Systems* 15 (1): 81-87.
- Aziri, Brikend. 2011. "Job Satisfaction : A Literature Review". *Management Research and Practice* (Management Research and Practice) 3 (4).
- Balda, Janis Bragan, and Fernando Mora. 2011. "Adapting Leadership Theory and Practice For The Networked, Millennial Generation". *Journal of Leadership Studies* 5 (3).
- Bannon, Shele, Kelly Ford, and Linda Meltzer. 2011. "Understanding Millennials in The Workplace". *The CPA Journal*, November: 61-65.
- Bass, Bernard M, and Ronald E. Riggio. 2006. *Transformational Leadership*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, Bernard M. 1990. "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership". *European Journal of Work and Organizational Psychology* 8 (1): 9-32.
- Brown, Sky et.al. 2009. *Generation Y in The Workplace*. Texas: The George Bush School of Government & Public Service.
- Cahill, Terrence F., and Mona Sedrak. 2012. "Leading a Multigenerational Workforce : Strategies for Attracting and Retaining Millennials". *Frontiers of Health Services Management*, December 8: 3-15.
- Deveraux, Jason. 2011. "Flex Appeal". *The Safety & Health Practitioner*, February: 50-52.
- Dizaho, Esther Kadarko, Rohani Salleh, and Azrai Abdullah. 2017. "Achieving Work Life Balance Through Flexible Work Schedules and Arrangements". *Global Business and Management Research : An International Journal* 455-465.

- Dulin, Linda. 2008. "Leadership Preferences of A Generation Y Cohort A Mixed-Method Investigation". *Journal of Leadership Studies*.
- Espinoza, Chip. 2011. "Managing Millennials". *NHRD Network Journal*.
- Espinoza, Chip, Mick Ukleja, and Craig Rusch. 2011. "Core Competencies For Leading Today's Workforce." *Leader to Leader* (Wiley Online Library) 2011 (59).
- Fernandez, Susana. 2009. "Comparing Generation X to Generation Y on Work-Related Beliefs". *Master's Theses*. no. 3974. San Jose State University.
- Gomes, A. Rui. 2014. "Transformational Leadership : Theory, Research, and Application to Sports." In *Contemporary Topics and Trends in The Psychology of Sports*, by C. Mohiyeddini. New York: Nova Science Publishers.
- Guillon, Olivia, and Cecile Cezanne. 2014. "Employee Loyalty and Organizational Performance : A Critical Survey". *Journal of Organizational Change Management* (Emerald Group Publishing Limited) 27 (5): 839-850.
- Jobplanet. 2017. <http://blog.id.jobplanet.com>. February 14. Accessed January 25, 2019.
- Kaliski, Burton S. 2007. *Encyclopedia of Business and Finance*. Michigan: Thomson Gale.
- Kilber, Jennifer, Allen Barclay, and Douglas Ohmer. 2014. "Seven Tips for Managing Generation Y". *Journal of Management Policy and Practice* 15 (4): 80-91.
- Kouni, Zacharo, Marios Koutsoukos, and Dimitra Panta. 2018. "Transformational Leadership and Job satisfaction : The Case of Secondary Education Teachers in Greece". *Journal of Education and Training Studies* 6 (10).
- LaFalce, Steven P. 2012. "The Relationship Among Stress, Leadership and Job Satisfaction of Information Technology Professionals." *Dissertation Submitted in Partial Fullfilment of The Requirements for the Degree of Doctor of Pylosophy Management*. Walden University.
- Lee, Xianyin, Boxu Yang, and Wendong Li. 2017. "The Influence Factors of Job Satisfaction and Its Relationship with Turnover Intention : Taking Early-Carrer Employees as An Example". *Anales De Psicologia* 33 (3): 697-707.
- Lila Srinivasan, Sam Gager, Maria Ignatova. 2014. *Talent Trends, What's on The Minds of The Professional Workforce*. LinkedIn Corporation.
- Loke, J Chiok Foong. 2001. "Leadership Behaviours : Effects on Job Satisfaction, Productivity and Organizational Commitment ." *Journal of Nursing Management*.
- Luscombe, Jenna, Herbert C. Biggs, and Ioni Lewis. 2012. "Essential Elements for Recruitment and Retention : Generation Y". *Education + Training* 55 (3): 272-290.
- Luthans, Fred. 2011. *Organizational Behaviour 12th Edition*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Nindyati, Ayu Dwi. 2017. "Pemaknaan Loyalitas Karyawan Pada Generasi X dan Generasi Y". *Journal of Psychological Science and Profesion* 1 (1): 60-68.
- Nurhasan, Rohimat. 2017. "Kepuasan Kerja dan Loyalitas Generation - Y." *Jurnal Wacana Ekonomi* 013 - 023.
- Pandey Chetna, Rajni Khare. 2012. "Impact of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Loyalty." *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research* I (B).

- Prabhakar, Ankita. 2016. "Analysis of High Job Satisfaction Relationship With Employee Loyalty in Context to Workplace Environment". *International Journal of Applied Research* 640-643.
- Rawashdeh, Adnan M et.al. 2016. "Do Flexible Work Arrangement Affect Job Satisfaction and Work-Life Balance In Jordanian Private Airlines?". *International Journal of Information, Business and Management, Vol 8, No.3*.
- Riaz, Adnan, and Mubarak Hussain Haider. 2010. "Role of Transformational and Transactional Leadership on Job Satisfaction and Carrer Satisfaction". *Business and Economic Horizons*, April: 29-38.
- Sprague, Caroline. 2008. "The Silent Generation Meets Generation Y : How to Manage a Four Generation Workforce with Panache." *Human Capital Institute White Paper*.
- Statistik, Biro Pusat. 2018. *Keadaan Angkatan Kerja Di Indonesia Agustus 2018*. Jakarta: BPS RI.
- Tipping, Sarah, Jenny Chanfreau, Jane Perry, and Clare Tait. 2012. *The Fourth Work Life Balance Employee Survey*. London: Department for Business Inovation & Skills.
- Tj, Hery Winoto, and Erwin Paulus. 2015. "Pengaruh Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan (Studi Kasus Pada PT Multi Abadi Sejahtera)." *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis* 15 (2): 81-97.
- Tj, Hery Winoto, Nancy Natawijaya, PM Budi Haryono, and Saparso. 2018. "The Effect of Leadership and Organizational Climate on Turnover Intention Mediated by Job Satisfaction." *International Conference on Entrepreneurship and Business Management* 289-295.

