

Telaah Faktor-Faktor Anteseden *Job engagement* Karyawan PT Z

Yova Era Mahardika¹, Rony Setiawan²

¹ Universitas Kristen Maranatha, yovazero223@gmail.com

² Universitas Kristen Maranatha, rowan_future@hotmail.com

Info Artikel

Article history:

Received Feb, 2024

Revised Mar, 2024

Accepted Mar, 2024

Kata Kunci:

Fleksibilitas Kerja, *Job Engagement*, Motivasi Ektrinsik, Motivasi Intrinsik, *Work-Life Balance*,

Keywords:

Extrinsic Motivation, Intrinsic Motivation, Job Engagement, Work Flexibility, Work-Life Balance

ABSTRAK

Job engagement merupakan salah satu aspek kekaryawanan yang penting untuk diperhatikan, dipelihara, dan ditingkatkan intensitasnya dari setiap karyawan yang bekerja di perusahaan, mengingat banyak dampak positif yang dapat ditimbulkannya. Melalui riset ini, hendak dikaji *job engagement* sebagai akibat dari motivasi kerja intrinsik dan ekstrinsik, fleksibilitas kerja, dan *work-life balance*. Sejumlah 88 orang karyawan yang bekerja di PT Z, salah satu perusahaan *e-commerce* di Indonesia, disurvei persepsinya mengenai sikap-sikap kerjanya terkait dengan pengalaman mereka di perusahaan tersebut. Melalui penggunaan analisis regresi linier secara berganda, telah terbukti bahwa *job engagement* dipengaruhi oleh motivasi kerja intrinsik, *work-life balance*, dan fleksibilitas kerja. Hasil-hasil tersebut menyiratkan bahwa perusahaan perlu melakukan program dan kebijakan sumber daya manusia yang dapat memelihara dan meningkatkan motivasi kerja para karyawan secara intrinsik, kemampuan dan kualitas para karyawan dalam menyeimbangkan kehidupan karier dan pribadi mereka, serta merancang pekerjaan yang lebih fleksibel sesuai dengan perkembangan zaman dan dinamika kebutuhan para karyawan.

ABSTRACT

Job engagement is one aspect of employment that is crucial to pay attention, to maintain, and to increase its intensity of every employee who works in a company, considering the many positive impacts it can have. Through this research, job engagement will be studied as a result of intrinsic and extrinsic work motivation, work flexibility, and work-life balance. A total of 88 employees who work at PT Z, an e-commerce company in Indonesia, were surveyed regarding their perceptions regarding their work attitudes related to their experience at the company. Using multiple linear regression analysis, it has been proven that job engagement is influenced by intrinsic work motivation, work-life balance, and work flexibility. These results imply that companies need to implement human resource programs and policies that can maintain and improve employees' intrinsic work motivation, the ability and quality of employees in balancing their career and personal life, as well as designing more flexible work in line with current developments and the dynamics of employee needs.

This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



Corresponding Author:

Name: Yova Era Mahardika

Institution: Universitas Kristen Maranatha

Email: yovazero223@gmail.com

1. PENDAHULUAN

E-commerce merupakan suatu kegiatan membeli atau menjual secara elektronik yang dilakukan melalui pemanfaatan jaringan internet, yang mana di Indonesia, aktivitasnya tercatat naik dari tahun ke tahun (Hermiati et al., 2021). PT Z merupakan salah satu *platform e-commerce* terbesar di Indonesia. PT Z memfasilitasi perdagangan jual-beli antara penjual dan pembeli dengan menyediakan ruang daring atau *online* yang aman serta nyaman. Berbagai kategori produk tersedia di *platform* PT Z, mulai dari barang-barang kebutuhan sehari-hari hingga beragam produk mewah. Selain itu, PT Z juga memberikan peluang banyak kepada UMKM untuk memasarkan produk mereka sehingga memiliki cakupan pengenalan dan pengenalannya yang lebih luas lagi. Dalam dunia bisnis, terlebih dalam *e-commerce*, kinerja SDM menjadi salah satu faktor penting untuk berkompetisi. Kinerja SDM mencakup keterampilan, kepemimpinan, serta adaptasi terhadap perubahan situasi dan kondisi. Sikap serta perilaku kerja yang positif, yang dimiliki karyawan, berkontribusi bagi kemajuan perusahaan. Perusahaan yang berhasil menciptakan lingkungan yang nyaman, yang mana karyawan merasa dihargai, termotivasi, dan kebutuhannya terpenuhi, akan lebih terdorong untuk melakukan yang terbaik dalam melakukan setiap pekerjaan dalam perusahaan (Darmawan, 2022; Ni'mah & Hadi, 2020).

PT Z menyadari bahwa karyawan mereka memiliki peran yang teramat penting bagi keberlangsungan perusahaan. Dengan adanya *labour diversity*, PT Z berusaha untuk menetapkan kebijakan sumber daya manusianya, sehingga dapat menumbuhkan pandangan persepsional yang positif dari para karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan. Kebijakan-kebijakan yang dilakukan oleh PT Z untuk meningkatkan *job engagement* karyawan adalah mengacu pada pemenuhan *work-life balance*, fleksibilitas kerja, dan motivasi kerja. *Nakama Wellbeing* merupakan suatu program yang diberikan kepada karyawan PT Z untuk berkonsultasi dengan psikolog terkait dengan kesehatan mental yang mana salah satunya adalah mengenai isu atau tantangan yang dihadapi karyawan, terkait keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi. Adapun setiap karyawan di PT Z tidak harus bekerja selama delapan jam penuh secara terjadwal, selama segenap indikator kinerja utama mereka terpenuhi sesuai dengan standar perusahaan. Selain itu, setiap karyawan diberikan kesempatan untuk melakukan pekerjaan dari rumah mereka (*work from home*) sebanyak dua kali dalam kurun waktu satu bulan. Setiap karyawan dapat menikmati berbagai fasilitas yang diberikan perusahaan, antara lain terdapat ruangan *gym* bagi karyawan memperoleh kebugaran dan mempertahankan kesehatan yang prima, tempat *co-working* yang ditujukan untuk pengembangan pengetahuan dan tempat diadakannya seminar-seminar bagi karyawan, kantin yang menawarkan variasi konsumsi bagi pemenuhan kebutuhan makan dan minum untuk karyawan, serta ruangan *mini games* sebagai tempat bersantainya karyawan dalam melepas kepenatan untuk sejenak. Dengan adanya berbagai situasi organisasional dengan *positive vibes* tersebut, dapat memicu pertumbuhan dan perkembangan beragam sikap dan perilaku kerja karyawan yang positif, yang mana salah satunya adalah keterikatan kerja atau *job engagement*.

Job engagement merupakan proses partisipasi karyawan yang melibatkan seluruh kompetensi mereka secara maksimal serta mendorong terhadap perkembangan perusahaan (Yakup, 2017). Pernyataan teoretis tersebut menyiratkan bahwa *job engagement* memiliki faktor penting untuk keberhasilan perusahaan, karena dengan variabel tersebut, karyawan mampu memberikan kontribusi penuh untuk perusahaan yang mana perusahaan dapat bertumbuh serta berkembang dengan baik, melalui penunjukan rasa keinginan pada pekerjaan yang beragam, mulai dari adanya

minat dalam kehadiran kerja, memenuhi kedisiplinan kerja, hingga berusaha untuk berkontribusi bagi kemajuan perusahaan melalui *performance* terbaik dari pekerjaannya (Darmawan, 2022; Putro et al., 2020; Ni'mah & Hadi, 2020). Mengacu pada paparan praktis dan teoritis mengenai faktor-faktor yang berkontribusi bagi *job engagement*, penelitian ini hendak menganalisis keterikatan kerja sebagai akibat dari motivasi kerja, fleksibilitas kerja, dan *work-life balance*. Riset ini merupakan modifikasi (gabungan) replikasi dari studi-studi sebelumnya yang pernah dilakukan (Witriaryani et al., 2022; Engidaw, 2021) namun dengan objek penelitian yang berbeda, yaitu perusahaan *e-commerce*. Lebih lanjut, penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki efektivitas program-program (yang diselenggarakan oleh perusahaan) pada pembentukan *job engagement* karyawan.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Job engagement merupakan suatu ukuran sampai mana individu mampu berpihak pada pekerjaannya secara psikologis dan menganggap bahwa kinerja yang dicapai sebagai penghargaan diri; dengan kata lain, *job engagement* mendorong munculnya rasa dukungan dari sisi psikologis dan fisik yang memiliki efek untuk menyelesaikan pekerjaan (Fitriadi et al., 2022). Adanya tiga elemen dari *job engagement* itu sendiri yaitu, *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Vigor* merupakan rasa kekuatan yang mengacu pada keinginan karyawan untuk berpartisipasi dan kepemilikan akan ketahanan mental tingkat tinggi dalam pekerjaannya, *dedication* adalah mengacu pada keyakinan karyawan bahwa mereka adalah bagian signifikan di perusahaan, serta *absorption* ialah mengacu pada keadaan yang mana karyawan benar-benar memiliki kesukaan akan pekerjaan yang ia lakukan (Fitriadi et al., 2022). Maka dari itu, perusahaan perlu terus menjaga dan meningkatkan *job engagement* karyawan dengan berbagai upaya, tanpa terkecuali, melalui motivasi kerja, fleksibilitas kerja, dan *work-life balance* (Witriaryani et al., 2022; Engidaw, 2021).

Motivasi kerja adalah rasa keinginan karyawan untuk melakukan suatu pekerjaan dalam pencapaian tujuannya (Engidaw, 2021). Motivasi kerja terdiri atas dua faktor, yaitu faktor-faktor intrinsik dan faktor-faktor ekstrinsik (Bhakti et al., 2019). Motivasi kerja intrinsik merupakan suatu intensitas rasa kepuasan yang melekat pada pekerjaan serta kesenangan *personal* yang melekat pada aktivitas-aktivitas tugas yang dilakukannya (misalnya, pengakuan, pertumbuhan dan pengembangan diri, prestasi, serta sejenisnya); sedangkan motivasi ekstrinsik merupakan suatu rasa semangat yang muncul berdasar atas rangsangan dari hasil atau akibat (yang muncul setelah menyelesaikan pekerjaan) yang diberikan dari luar dirinya (misalnya, keamanan kerja, gaji dan upah, promosi, serta sejenisnya) (Engidaw, 2021). *Job engagement*, diketahui secara empiris, dipengaruhi oleh motivasi kerja karyawan; hal ini dibuktikan oleh hasil-hasil riset yang pernah dilakukan pada 100 orang karyawan kantor dinas pertanian di Denpasar (Rahayuningtyas & Fauzan, 2024), 123 orang karyawan alat berat di Karawang (Affandi & Guspul, 2023), 110 orang karyawan *catering* di Yogyakarta (Sari et al., 2022), 349 orang karyawan administrasi kota di Ethiopia (Engidaw, 2021), 155 orang karyawan perbankan dan *event organizer* di Singapura (Chua & Ayoko, 2021), 409 orang karyawan departemen asosiasi karyawan di China (Miao et al., 2020), 270 orang karyawan analisis informasi di Belanda (Van Tuin et al., 2020), serta 102 orang karyawan operasional produksi di Tangerang (Darwin, 2017). Dengan demikian, berdasarkan paparan kajian empiris tersebut, dapat ditarik kedua hipotesis riset berikut ini.

H1: *Job engagement* dipengaruhi oleh motivasi intrinsik.

H2: *Job engagement* dipengaruhi oleh motivasi ekstrinsik.

Fleksibilitas kerja merupakan kebebasan untuk mengatur jadwal kerja yang lebih fleksibel serta *freedom* yang terkait dengan kebijakan formal perusahaan yang telah ditentukan (Prabowo et al., 2023). Jam kerja yang fleksibel dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan untuk mengefisienkan biaya penggunaan operasional, sedangkan bagi karyawan dapat mengurangi rasa stres yang dialami dan persepsi beban kerja yang dijalani, yang pada gilirannya dapat meningkatkan

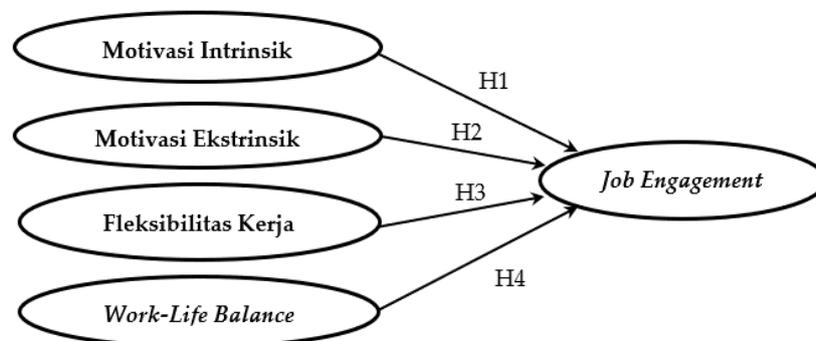
produktivitas kerjanya (Maifanda & Slamet, 2019). Fleksibilitas kerja memiliki pengaruh yang besar terhadap kualitas kehidupan kerja mereka sebagai karyawan, yang mana dapat meningkatkan *job engagement* di perusahaan (Prabowo et al, 2023). *Job engagement*, diketahui secara empiris, dipengaruhi oleh fleksibilitas kerja; hal ini dibuktikan oleh hasil-hasil studi yang pernah dilakukan pada 480 orang karyawan klinis dan administrasi di Yordania (Alolayyan & Alyahya, 2023), 208 orang karyawan swasta dan publik di Jakarta (Witriaryani et al., 2022), serta 45 orang karyawan konstruksi di Jakarta (Johanes & Prasadjaningsih, 2016). Dengan demikian, berdasarkan paparan kajian empiris tersebut, dapat ditarik suatu hipotesis riset berikut ini.

H3: *Job engagement* dipengaruhi oleh fleksibilitas kerja.

Work-life balance merupakan kemampuan individu untuk mencapai keberhasilan dalam kehidupan kerja dan kehidupan di luar pekerjaan, tanpa tekanan berlebihan dari salah satu bidang yang mengganggu pengalaman di bidang lainnya (Banu & Duraipandian, 2014). Pentingnya isu mengenai *work-life balance* mendorong perusahaan untuk menyelenggarakan praktik ramah keluarga yang dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan melalui rancangan pekerjaan yang mampu mendorong fleksibilitas dan kendali karyawan yang lebih besar (Banu & Duraipandian, 2014). *Job engagement*, diketahui secara empiris, dipengaruhi oleh *work-life balance*; hal ini dibuktikan oleh hasil-hasil temuan yang pernah dilakukan pada 193 orang karyawan operasional di Surabaya (Wijayanto et al., 2022), 152 orang karyawan hotel di Surabaya (Noerchoidah & Indriyani, 2022), 208 orang karyawan swasta dan publik di Jakarta (Witriaryani et al., 2022); serta 145 orang karyawan agribisnis di Jakarta (Soelton et al, 2021). Dengan demikian, berdasarkan paparan kajian empiris tersebut, dapat ditarik suatu hipotesis riset berikut ini.

H4: *Job engagement* dipengaruhi oleh *work-life balance*.

Berdasarkan keseluruhan telaah secara empiris yang telah dipaparkan, maka model riset ini terpanjang secara visual melalui Gambar 1.



Gambar 1 Model Riset

Sumber: Kajian literasi ilmiah (2023)

Gambar 1 merupakan representasi mengenai keempat hipotesis yang hendak diuji kebenarannya melalui analisis data riset ini. Melalui model riset ini, diperlihatkan bahwa *job engagement* merupakan akibat dari keempat variabel sikap kerja, yaitu motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, fleksibilitas kerja, dan *work-life balance*. Tinggi rendahnya intensitas *job engagement* karyawan merupakan resultan dari tinggi rendahnya intensitas dari motivasi intrinsik dan ekstrinsik, fleksibilitas kerja, dan *work-life balance* yang dimiliki oleh karyawan sehubungan dengan pengalamannya bekerja di perusahaan, yang dalam kasus ini secara khusus pada PT Z.

3. METODE PENELITIAN

Sebanyak 100 orang karyawan PT Z, yaitu mereka yang berada dan bekerja di kantor pusat PT Z Tower, ialah populasi penelitian ini. Mengacu pada kaidah Slovin dengan tingkat *alpha* riset sebesar 5%, maka kuantitas minimal sampel penelitian yang harus terpenuhi adalah sebanyak 80 orang karyawan PT Z pusat, yang mana peneliti lakukan dengan memakai *convenience sampling*. Riset ini ialah studi kuantitatif yang melibatkan metode pengujian inferensial kausal. Variabel-variabel utama dalam penelitian ini ialah *job engagement* sebagai suatu variabel dependen serta motivasi kerja intrinsik dan ekstrinsik, fleksibilitas kerja, serta *work-life balance* sebagai keempat variabel independennya. Riset ini menggunakan total 38 *item* pertanyaan yang pernah digunakan oleh beberapa peneliti sebelumnya dengan parameter reliabilitas Cronbach *alpha* melebihi 0,6 (Prabowo et al., 2023; Engidaw, 2021; Banu & Duraipandian, 2014). Wawancara secara langsung dengan pihak terkait, pemanfaatan kuesioner riset yang disusun dan dikemas secara digital, serta penelusuran jurnal-jurnal ilmiah, merupakan beberapa teknik yang peneliti gunakan untuk menghimpun setiap data pada riset ini. Proses pengolahan data terkait dengan riset ini, dilakukan dengan utilisasi aplikasi SPSS versi 22.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Tim peneliti berhasil menghimpun data sebanyak 88 orang karyawan PT Z pusat. Melalui proses pengolahan data secara deskriptif, diperoleh gambaran umum mengenai profil responden riset ini. Responden riset ini lebih banyak laki-laki (52,3%) daripada perempuan (47,7%). Mayoritas responden riset ini merupakan generasi milenial dan generasi Z (96,6%). Responden riset ini, yang telah atau pernah menikah (54,5%) dan telah dikaruniakan anak (51,1%) lebih banyak daripada yang masih lajang (45,5%) dan belum memiliki anak (48,9%). Mayoritas responden riset ini berpendidikan minimal sarjana (81,8%). Responden riset ini, yang berdomisili di Jakarta lebih banyak (54,5%) daripada yang di luar Jakarta (45,5%). Mayoritas responden riset ini adalah mereka yang telah bekerja di PT Z maksimal hingga lima tahun (76,1%).

Melalui analisis hubungan antara nilai total dengan setiap nilai *item*, diketahui bahwa seluruh *item-item* pertanyaan (sebagai instrumen riset ini) memiliki kualitas validitas yang baik melalui penunjukan nilai *corrected item-total correlation* yang positif (mencapai 0,726) dan sangat signifikan (pada *alpha* 0,01). Selain itu, melalui parameter *Cronbach alpha* yang nilai-nilainya (melampaui 0,6) hingga mencapai 0,689, diketahui bahwa *item-item* tersebut pula memiliki kualitas reliabilitas yang baik. Dengan demikian, instrumen riset ini dinyatakan baik dari segi kelayakan reliabilitas dan validitas.

Melalui analisis regresi linier secara berganda, diperoleh hasil-hasil inferensial yang tersaji pada representasi visual berikut ini.

Tabel 1 Resultan Analisis Regresi Secara *Multiple*

Model		<i>Unstandardized Coefficients</i>		Sig.
		B		
1	(Constant)	0,110	0,710	
	Motivasi Intrinsik	0,386	0,001	
	Motivasi Ekstrinsik	0,144	0,076	
	Fleksibilitas Kerja	0,206	0,004	
	<i>Work-life balance</i>	0,245	0,002	

Sumber: Terolah oleh SPSS 22 (2023)

Nilai koefisien regresi antara motivasi intrinsik dengan *job engagement* adalah 0,386 dengan nilai signifikansi sebesar 0,001. Berdasar atas angka-angka tersebut, maka H1 dari riset terbukti kebenarannya, yang mana *job engagement* dipengaruhi oleh motivasi intrinsik. Tingginya *job engagement* karyawan dapat disebabkan oleh tingginya motivasi kerja intrinsik karyawan. Nilai

koefisien regresi antara motivasi ekstrinsik dengan *job engagement* mencapai 0,144 dengan nilai signifikansi mencapai 0,076. Berdasar atas angka-angka tersebut, maka H2 dari riset terbukti tidak benar, sehingga tercetus bahwa *job engagement* tidak dipengaruhi oleh motivasi ekstrinsik. Tingginya *job engagement* karyawan tidak (secara signifikan) dapat disebabkan oleh tingginya motivasi kerja ekstrinsik karyawan. Nilai koefisien regresi antara fleksibilitas kerja dengan *job engagement* adalah 0,206 dengan nilai signifikansi mencapai 0,004. Berdasar atas angka-angka tersebut, maka H3 dari riset terbukti kebenarannya, yang mana *job engagement* dipengaruhi oleh fleksibilitas kerja. Tingginya *job engagement* karyawan dapat disebabkan oleh tingginya fleksibilitas kerja karyawan. Nilai koefisien regresi antara *work-life balance* dengan *job engagement* adalah 0,245 dengan nilai signifikansi mencapai 0,002. Berdasar atas angka-angka tersebut, maka H4 dari riset terbukti kebenarannya, yang mana *job engagement* dipengaruhi oleh *work-life balance*. Tingginya *job engagement* karyawan dapat disebabkan oleh tingginya *work-life balance* karyawan. Berdasarkan analisis regresi linier secara *multiple*, diketahui pula bahwa *job engagement* karyawan dapat disebabkan oleh motivasi kerja intrinsik, fleksibilitas kerja, serta *work-life balance* sebesar 68,1%, sedangkan 31,9% merupakan pengaruh dari faktor-faktor yang lain di luar ketiga variabel independen tersebut. Keseluruhan temuan tersebut kurang lebih senada dengan riset-riset yang dahulu pernah dilakukan (telah dipaparkan pada bagian tinjauan kepustakaan) sebelum riset ini dilaksanakan dan diketemukan hasilnya.

Melalui riset ini, diketahui bahwa tingginya tingkat motivasi ekstrinsik tidak secara signifikan berdampak pada tingginya tingkat *job engagement* karyawan. Kenyataan ini adalah wajar, mengingat bahwa mayoritas responden ini adalah mereka yang tergolong generasi milenial dan Z. Generasi-generasi ini, pada umumnya, relatif menginginkan bekerja pada perusahaan yang dapat memenuhi kebutuhan motivasional yang bersifat lebih intrinsik, sejalan dengan riset yang pernah dilakukan di China dengan karakteristik generasi responden dan lama kerja yang menyerupai, yaitu ditemukan bahwa *job engagement* lebih dipengaruhi oleh motivasi intrinsik kerja karyawannya (Miao et al., 2020). Kendati demikian, tetap saja alangkah lebih baik apabila perusahaan lebih memperhatikan motivasi ekstrinsik kerja karyawannya melalui pemberian kompensasi berupa penghargaan finansial secara berkala dan konsisten bagi mereka yang telah mencapai performa optimal bahkan terbaik, pemberian status atau jabatan kerja yang tetap demi terciptanya rasa aman (*job security*) dalam diri karyawan, serta penggalakan program keselamatan dan kesehatan kerja karyawan yang lebih intensif sebagai upaya proaktif dan preventif.

Hasil riset ini, terutama pada hipotesis-hipotesis penelitian yang terbukti benar, dapat menjadi landasan utama dalam penyampaian informasi konsultatif yang berharga kepada PT Z pusat (sebagai objek penelitian ini) dalam mempertimbangkan rancangan dan formulasi kebijakan dan program manajemen sumber daya manusia di dalamnya yang lebih baik demi memelihara dan meningkatkan *job engagement* karyawan. Alangkah lebih baik apabila perusahaan lebih memperhatikan motivasi intrinsik kerja karyawannya melalui pemberian *feedback* yang konstruktif dan terukur secara berkala dan konsisten, perluasan kesempatan bagi karyawannya dalam pengungkapan ide-ide kreatif serta pemberian 'ruang' bagi karyawan untuk mengekspresikan kompetensinya melalui keterlibatan langsung dan tidak langsung (Andjarwati, 2015) pada beragam proyek kerja yang inovatif, pengakuan simbolis yang nyata seperti pujian secara verbal atau program *employee of the month* (secara individu atau dalam kelompok/grup) atas kinerja karyawan (termasuk masukan berupa nasihat yang manusiawi bagi mereka yang kinerjanya belum memenuhi kriteria yang ditentukan perusahaan), serta pengadaan program pelatihan dan pengembangan diri secara kontinu bagi pribadi dan karier karyawan. Alangkah lebih baik apabila perusahaan lebih memperhatikan fleksibilitas kerja karyawannya melalui penetapan cara-cara bekerja yang lebih dinamis, seperti *telecommuting* dan *flex time* yang seyogianya dapat mengakomodir kebutuhan karyawan yang lebih beragam. Alangkah lebih baik apabila perusahaan lebih memperhatikan *work-life balance* karyawannya melalui penambahan fasilitas-fasilitas kerja yang baru atau peningkatan kualitas fasilitas-fasilitas kerja yang telah ada dalam upaya menciptakan lingkungan kerja yang lebih

bersahabat serta pengadaan program-program pelatihan dan pengembangan *softskills* yang berorientasi pada memampukan setiap karyawan dalam menjaga keseimbangan antara kehidupan berkarir dan pribadi mereka dalam jangka waktu yang lama (misalnya topik-topik mengenai *emotional intelligence*, *adversity quotient*, *parenting skills*, dan beragam keterampilan hidup serupa lainnya). Keseluruhan saran manajerial tersebut semoga dapat meningkatkan *job engagement* karyawan melalui efektivitas akibat dari sikap-sikap kerja karyawan yang positif, yaitu motivasi intrinsik, fleksibilitas kerja, dan *work-life balance*.

5. KESIMPULAN

Sekali lagi, terbukti bahwa sikap-sikap kerja karyawan yang positif dapat berkontribusi secara efektif bagi tumbuh kembangnya *job engagement* karyawan. Melalui perawatan dan peningkatan tingkat motivasi kerja secara intrinsik, fleksibilitas kerja yang dipersepsikan secara positif, dan kualitas *work-life balance*, harapannya adalah *job engagement* karyawan PT Z dapat dijaga dan diupayakan meningkat. Apabila kondisi ini dapat terjadi dalam jangka panjang, niscaya baik perusahaan dan karyawan akan memperoleh faedah-faedah secara nyata dalam jangka panjang. Bagi periset yang hendak memanfaatkan hasil penelitian ini untuk pelaksanaan studi selanjutnya, tim peneliti menyarankan agar objek penelitian dapat diperluas pada perusahaan-perusahaan *e-commerce* lainnya yang tidak hanya berpusat di Jakarta dengan jumlah karyawan yang dapat mencapai hingga ratusan orang, variabel-variabel independen dapat ditambahkan atau disesuaikan sesuai kebutuhan (seperti budaya organisasi dan iklim organisasi), serta model-model penelitian dapat digunakan yang lebih kompleks (seperti moderasi, mediasi, atau model persamaan secara struktural).

DAFTAR PUSTAKA

- Affandi, A., & Guspul, A. (2023). Peran kepemimpinan transformasional dan motivasi intrinsik dalam meningkatkan kinerja karyawan yang dimediasi oleh keterlibatan kerja (Studi kasus pada CV. Mekar Abadi). *Journal of Economic, Business and Engineering (JEBE)*, 5(1), 185-215. <https://ojs.unsiq.ac.id/index.php/jebe/article/view/5577>
- Alolayyan, M. N., & Alyahya, M. S. (2023). Operational flexibility impact on hospital performance through the roles of employee engagement and management capability. *BMC Health Services Research*, 23. <https://doi.org/10.1186/s12913-023-09029-y>
- Andjarwati, T. (2015). Motivasi dari sudut pandang teori hirarki kebutuhan Maslow, teori dua faktor Herzberg, teori X Y McGregor, dan teori motivasi prestasi Mc Clelland. *Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*, 1(1), 45-54. <https://www.neliti.com/publications/243527>
- Banu, A. R., & Duraipandian, K. (2014). Development of an instrument to measure work life balance of IT professionals in Chennai. *International Journal of Management*, 5(11), 21-33. <https://www.academia.edu/19847190>
- Bhakti, A. P., Kevin, A. P., Alisuci, A. S., & Pratama, B. P. (2019). Perbandingan faktor-faktor yang menentukan motivasi kerja pada generasi X dan Y. *Indonesia Business Review*, 2(1), 18-42. <https://journal.prasetyamulya.ac.id/journal/index.php/ibr/article/view/393>
- Chua, J., & Ayoko, O. B. (2021). Employees' self-determined motivation, transformational leadership and work engagement. *Journal of Management and Organization*, 27(3), 523-543. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.74>
- Darmawan, D. (2022). Motivasi, kemampuan, pengalaman, keterlibatan, kedisiplinan sebagai faktor internal karyawan dan pembentukan kinerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Satyagraha*, 5(1), 18-29. <http://ejournal.universitasmahendradatta.ac.id/index.php/satyagraha/article/view/353/300>
- Darwin, D. J. (2017). Pengaruh motivasi dan stres kerja terhadap kinerja dengan keterlibatan kerja sebagai variabel intervening (Studi pada karyawan bagian produksi) PT. Fitrafood International. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Airlangga*, 27(1), 19-38. <https://doi.org/10.20473/jeba.V27I12017.19-38>
- Engidaw, A. E. (2021). The effect of motivation on employee engagement in public sectors: In the case of North Wollo Zone. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10. <https://doi.org/10.1186/s13731-021-00185-1>
- Fitriadi, Y., Susanto, R., Irdam, I., & Wahyuni, R. (2022). Kontribusi keterlibatan kerja terhadap kinerja pegawai: Peran mediasi kepuasan kerja. *Jurnal Ekobistek*, 11(4), 448-453. <https://doi.org/10.35134/ekobistek.v11i4.446>

- Hermiati, R., Asnawati, A., & Kanedi, I. (2021). Pembuatan *e-commerce* pada Raja Komputer menggunakan bahasa Pemrograman PHP dan database MYSQL. *Jurnal Media Infotama*, 17(1), 54-66. <https://doi.org/10.37676/jmi.v17i1.1317>
- Johanes, E., & Prasadjaningsih, M. C. O. (2016). Dampak waktu kerja fleksibel dalam meningkatkan employee engagement: Studi pada perusahaan layanan jasa konstruksi di Indonesia. *Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia*, 3(2), 279-290. <https://fmi.or.id/jmbi/index.php/jurnal/article/view/85/84>
- Maifanda, N., & Slamet, M. R. (2019). Pengaruh gaji, jam kerja fleksibel dan stres kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan di Kota Batam. *Journal of Applied Managerial Accounting*, 3(1), 81-105. <https://doi.org/10.30871/jama.v3i1.965>
- Miao, S., Rhee, J., & Jun, I. (2020). How much does extrinsic motivation or intrinsic motivation affect *job engagement* or turnover intention? A comparison study in China. *Sustainability*, 12(9). <https://doi.org/10.3390/su12093630>
- 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>
- Ni'mah, U., & Hadi, S. P. (2020). Pengaruh motivasi kerja dan personal knowledge terhadap kinerja karyawan (Studi kasus pada karyawan Hotel Candisari Kebumen). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 9(4), 482-487. <https://doi.org/10.14710/jiab.2020.28772>
- Noerchoidah, N., & Indriyani, R. (2022). Hasil work engagement dari work life balance karyawan: Peran mediasi job crafting. *Jurnal Manajerial*, 9(3), 264-281. <http://dx.doi.org/10.30587/jurnalmanajerial.v9i03.4265>
- Prabowo, R. A., Susita, D., & Wolor, C. W. (2023). Impact of work spirit and work flexibility on work productivity with quality of work life as intervening variable (Case study on sales of Yamaha motorbikes in East Jakarta). *Global Scientific and Academic Research Journal of Economics, Business and Management*, 2(9), 59-69. <https://gsarpublishers.com/wp-content/uploads/2023/09/GSARJEBM1712023-Gelary-script.pdf>
- Putro, T. A. D., Prameswari, N. A., Qomariyah, O. (2020). Stres kerja, keterlibatan kerja dan intensi turnover pada generasi milenial. *Psikostudia: Jurnal Psikologi*, 9(2), 154-163. <https://e-journals.unmul.ac.id/index.php/PSIKO/article/view/3837/pdf>
- Rahayuningtyas, L. S., & Fauzan, M. (2024). Pengaruh komitmen kerja, motivasi kerja dan loyalitas pegawai terhadap keterlibatan kerja pegawai kantor Dinas Pertanian Kota Denpasar. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 6(3), 2378-2388. <https://doi.org/10.47467/reslaj.v6i3.6193>
- Sari, E. D., Prayekti, P., & Kurniawan, I. S. (2022). Pengaruh kompensasi dan, kepuasan kerja terhadap keterlibatan kerja karyawan dengan variabel motivasi intrinsik sebagai variabel intervening. *INOVASI: Jurnal Ekonomi, Keuangan dan Manajemen*, 18(1), 76-84. <https://doi.org/10.30872/jinv.v18i1.10450>
- Soelton, M., Ketaren, G. P., Oktaviar, C., Wahyono, T., Imaningsih, E. S., & Saratian, E. T. P. (2021). Apakah employee engagement yang baik dipengaruhi keseimbangan antara kecerdasan emosional, beban kerja dan work life balance? *Conference on Economic and Business Innovation (CEBI)*, 1(1), 1154-1167. <https://jurnal.widyagama.ac.id/index.php/cebi/article/view/178>
- Van Tuin, L., Schaufeli, W. B., Van den Broeck, A., & Van Rhenen, W. (2020). A corporate purpose as an antecedent to employee motivation and work engagement. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.572343>
- Wijayanto, P., Suharti, L., & Chaniago, R. (2022). Pengaruh work life balance terhadap employee engagement dan dampaknya terhadap turn-over intentions dengan job characteristics sebagai pemoderasi (Studi pada karyawan generasi Y di Indonesia). *Jurnal Ekonomi Pendidikan dan Kewirausahaan*, 10(1), 83-98. <https://doi.org/10.26740/jepk.v10n1.p83-98>
- Witriyani, A. S., Putri, A., Jonathan, D., & Abdullah, T. M. K. (2022). Pengaruh *work-life balance* dan flexible working arrangement terhadap job performance dengan dimediasi oleh employee engagement. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 5(2), 932-947. at: <https://www.researchgate.net/publication/365999258>
- Yakup, Y. (2017). Pengaruh keterlibatan kerja, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja kegawai. *Perisai: Islamic Banking and Finance Journal*, 1(3), 273-290. <https://doi.org/10.21070/perisai.v1i3.1112>