

Periode : Semester Genap 2024-2025
Tahun : 2024
Skema Penelitian : Mandiri
Tema Renstra : Pengembangan Sumber Daya Manusia

LAPORAN

PROGRAM PENELITIAN MANDIRI

Examining the nomological validity of work engagement drivers: a study on the relevance of covid-19 key factors in the post-pandemic era

Oleh:



ARBANIA FITRIANI, S.Psi, M.Si (0320088602)

GHINA VANIA (202107011322)

NURFADILLAH (20210701117)

FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM STUDI PSIKOLOGI
UNIVERSITAS ESA UNGGUL
TAHUN 2023

**Lembar Pengesahan Laporan Akhir
Program Penelitian
Universitas Esa Unggul**

1. Judul Kegiatan Penelitian : EXAMINING THE NOMOLOGICAL VALIDITY OF WORK ENGAGEMENT DRIVERS: A STUDY ON THE RELEVANCE OF COVID-19 KEY FACTORS IN THE POST-PANDEMIC ERA
2. Nama Mitra Sasaran :
3. Ketua Tim
- a. Nama Lengkap : Dr. ARBANIA FITRIANI, S.Psi, M.Si
- b. NIDN : 0320088602
- c. Jabatan Fungsional : Lektor (200)
- d. Fakultas/ Program Studi : Fakultas Psikologi/ FPsi/Program Studi Psikologi
- e. Bidang Keahlian : PSIKOLOGI KERJA (INDUSTRI)
- f. Nomor Telepon/ HP : 081287110334
- g. Email : arbania@esaunggul.ac.id
4. Jumlah Anggota Dosen : -
5. Jumlah Anggota Mahasiswa : 5 orang
6. Lokasi Kegiatan Mitra
- Alamat
- Kabupaten/ Kota
- Provinsi
7. Periode/ Waktu Kegiatan : 4 Maret 2024 s/d 28 Juni 2024
8. Luaran yang Dihasilkan : Jurnal Nasional terakreditasi Sinta 2
9. Usulan/ Realisasi Anggaran
- a. Dana Mandiri :
- b. Sumber Dana Lain (1) :

Jakarta, 30 Juni 2025

Ketua Peneliti,



(Dr. ARBANIA FITRIANI, S.Psi, M.Si)
NIDN/K. 0320088602

Menyetujui,
Dekan Fakultas Psikologi

(Dra. TIKA P. BISONO, M.Psi., Psi.)
NIP/NIK. 225021155



Mengetahui,
Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian
Masyarakat Universitas Esa Unggul

(LARAS SITOAYU, S.Gz, M.K.M)
NIK. 215080596

DAFTAR ISI

LAPORAN	1
HALAMAN PENGESAHAN LAPORAN	1
DATA TIM PELAKSANA DAN TUGAS.....	3
URAIAN UMUM.....	4
RINGKASAN.....	5
BAB I PENDAHULUAN	6
1.1 LATAR BELAKANG	6
1.2. TUJUAN PENELITIAN.....	9
1.3. MANFAAT PENELITIAN.....	10
BAB II – RENSTRA DAN PETA JALAN PENELITIAN PERGURUAN TINGGI	11
BAB III – TINJAUAN PUSTAKA.....	14
BAB IV – METODE PENELITIAN	16
4.1. DESAIN PENELITIAN	16
4.2. PENGUKURAN VARIABEL	16
4.3. ANALISIS DATA	17
4.4. ETIKA PENELITIAN.....	17
BAB IV – HASIL DAN PEMBAHASAN	19
4.1. DEMOGRAFI RESPONDEN	19
4.2. HASIL ANALISIS DATA.....	19
4.3. PEMBAHASAN	28
BAB V – KESIMPULAN DAN SARAN	33
5.1. KESIMPULAN	33
5.2. KETERBATASAN PENELITIAN	33
5.3. SARAN.....	34
5.4. KONTRIBUSI TEORETIS DAN PRAKTIS	35

Data Tim Pelaksana dan Tugas

Penelitian Mandiri Universitas Esa Unggul

1. Ketua Pelaksana :
Nama : Arbania Fitriani, S.Psi.,M.Si
NIDN : 0320088602
Jabatan Fungsional : Asisten Ahli
Fakultas/Prodi : Prodi Psikologi
Tugas : Menyiapkan seluruh kebutuhan penelitian dan publikasi
2. Mahasiswa 1 :
Nama : Ghina Vania
NIM : 202107011322
Fakultas/Prodi : Fakultas Psikologi
Tugas : Administrator Data
3. Mahasiswa 2 :
Nama : Nurfadillah
NIM : 20210701117
Fakultas/Prodi : Fakultas Psikologi
Tugas : Administrator Data

Uraian Umum

1. Judul Penelitian : Examining the nomological validity of work engagement drivers: a study on the relevance of covid-19 key factors in the post-pandemic era
2. Subyek penelitian : BUMN
3. Masa Pelaksanaan : 1 tahun
4. Usulan Biaya : Rp. 0
5. Permasalahan : Dalam menjalankan tugasnya sebagai pelayan public yang bekerja di BUMN, pemberian pelayanan yang baik untuk memenuhi kebutuhan public harus didukung faktor-faktor organisasional ataupun faktor kepribadian dari pegawai. Salah satu atribut yang telah banyak diteliti oleh ilmuwan di seluruh dunia yang merupakan predictor akan hasil positif adalah keterikatan kerja. Munculnya covid-19 memunculkan pertanyaan apakah predictor yang dapat memunculkan keterikatan kerja sebagai mediator dari hasil positif masih relevan jika dibandingkan masa post covid. Untuk itu, penelitian ini bertujuan untuk menemukan faktor apa saja yang merupakan prediktor dari keterikatan kerja dengan melakukan pengujian faktor prediktor keterikatan kerja terhadap hasil positif.
6. Kontribusi mendasar : Temuan akan faktor baru yang menjadi prediktor keterikatan kerja akan menjadi masukan bagi pemerintah untuk dapat melahirkan kebijakan inovatif sehingga pada akhirnya pemangku kebijakan dapat melakukan intervensi terhadap pegawainya sehingga dapat melakukan pelayanan publik secara optimal
7. Rencana luaran : Publikasi di jurnal nasional bereputasi (sinta 2) dan HKI.

RINGKASAN

Keterikatan kerja (work engagement) telah menjadi faktor kritis dalam menjaga kinerja organisasi, terutama dalam konteks tantangan global yang belum pernah terjadi sebelumnya seperti pandemi COVID-19. Penelitian ini menyelidiki faktor-faktor utama keterikatan kerja selama masa pandemi dan relevansinya di era pasca-pandemi. Menggunakan desain penelitian cross-sectional, model struktural dikembangkan berdasarkan Model Tuntutan-Penawaran Kerja (Job Demands-Resources/JD-R), dengan menambahkan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi antara faktor organisasi-personal dan keterikatan kerja. Data dikumpulkan dari 1.484 pegawai sektor publik di Indonesia dan dianalisis menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Hasil menunjukkan bahwa faktor organisasi-personal secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja dan keterikatan kerja. Kepuasan kerja juga memoderasi hubungan antara kedua faktor tersebut dengan keterikatan kerja, meningkatkan dampaknya. Temuan ini menyoroti pentingnya mendahulukan dukungan kesehatan, pengembangan keterampilan, dan keseimbangan kerja-hidup untuk meningkatkan motivasi dan keterikatan karyawan. Penelitian ini memberikan kontribusi dalam memahami dinamika evolusi keterikatan kerja di tengah krisis global serta memberikan wawasan praktis bagi praktik manajemen sumber daya manusia. Studi ini menegaskan perlunya strategi adaptif untuk menjaga kesejahteraan dan produktivitas karyawan dalam lingkungan kerja yang berubah.

Kata Kunci : keterikatan kerja, work engagement, kepuasan kerja, job satisfaction, COVID-19, validitas nomologi, BUMN

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sejak awal pandemi COVID-19 pada tahun 2019, banyak akademisi mulai meninjau ulang faktor-faktor utama yang memengaruhi keterikatan kerja. Selama masa pandemi, beberapa studi mengidentifikasi elemen-elemen baru yang menjadi kunci dalam menjaga keterikatan kerja; namun, masih harus ditentukan apakah aspek-aspek ini tetap relevan ketika pandemi berakhir. Tujuan artikel ini adalah untuk mengeksplorasi penerapan hasil tentang faktor-faktor pembentuk keterikatan kerja selama masa pandemi ke situasi pasca-COVID-19.

Akademisi dari seluruh dunia sedang menyelidiki dampak pandemi COVID-19 terhadap dunia industri modern. Menurut survei Tower Watson (Wilis dalam Key, 2021), yang mengungkapkan bahwa karyawan khawatir tentang kesehatan, keselamatan, dan keamanan pekerjaan, perusahaan prihatin atas menurunnya semangat karyawan. Dalam hal kesehatan mental, Ginger (dalam Key, 2021) menemukan bahwa 63% tenaga kerja merasa kehilangan setidaknya satu jam produktivitas per hari karena stres, sementara 3% atau lebih melaporkan kehilangan dua jam per hari.

Carnevale dan Hatak (2020) menyatakan bahwa telah terjadi perubahan drastis dalam dunia kerja dan lingkungan sosial, seperti penerapan kebijakan bisnis baru terkait pandemi dan prosedur pembatasan kontak. Akibatnya, karyawan sulit memisahkan hidup pribadi dan pekerjaan, serta masalah psikososial lain yang diakibatkan isolasi (ILO, 2020). Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Fitriani (2020) terhadap 42.837 pegawai sektor publik tentang keterikatan karyawan, bahwa salah satu penyebab stres terbesar adalah ketidakmampuan untuk memisahkan kehidupan kerja dan rumah. Sebelum kebijakan WFH pemerintah, orang-orang bebas dari pekerjaan saat pulang ke rumah pukul 16:00. Setelah pekerjaan bisa dilakukan di rumah, tidak ada batasan jelas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Mereka harus siap menghadiri rapat kapan saja, baik di malam hari, hari libur, maupun saat cuti. Efek lain dari COVID-19 adalah kecemasan tertular dan menularkan virus kepada keluarga. Chawla (2020) menemukan bahwa pekerja penting mengalami peningkatan stres karena beban kerja yang tinggi, jam kerja yang panjang, waktu istirahat yang pendek, serta

kekhawatiran tambahan akan tertular virus dan menularkannya kepada keluarga. Semua ini adalah isu yang memengaruhi kesehatan mental karyawan (Guest, 2017).

Pemutusan hubungan kerja (PHK) massal dan pemotongan gaji semakin memperburuk kondisi mental karyawan, dengan responden menyatakan perasaan tidak pasti akan pekerjaan mereka, yang berdampak pada kesehatan mental mereka (Carnevale & Hatak, 2020). Berdasarkan temuan studi-studi ini, COVID-19 telah menciptakan kebutuhan mendesak bagi perusahaan untuk menyesuaikan diri dengan situasi yang berubah (Bednall et al., 2021). Perusahaan harus siap beradaptasi dengan regulasi kesehatan baru dan mengadopsi cara-cara untuk menjaga kesehatan emosional dan fisik karyawan mereka di tengah isu COVID-19 (Sasaki et al., 2020). Menurut Taylor (2014), sumber daya manusia sangat penting dalam tata kelola organisasi yang sukses dan efisien. Sebelum dan setelah Pandemi COVID-19, sumber daya manusia sebuah organisasi merupakan kunci kesuksesannya. Namun, Duran dan Sánchez (2021) menyatakan bahwa manajemen SDM (HR) jauh lebih sulit daripada sebelum masa pandemi. Selain itu, studi terbaru oleh Kumar (2021) menunjukkan bahwa karena kerugian perusahaan, banyak organisasi mulai mengabaikan kebutuhan psikologis karyawannya. Keterikatan kerja harus tetap menjadi fokus utama organisasi terlepas dari lingkungan kerja.

Cartwright dan Cooper (dalam Cartwright et al., 2006) mencatat bahwa agar perusahaan dapat mencapai kesuksesan, upaya yang tepat harus dilakukan untuk mempertahankan sumber daya manusia. Keterikatan kerja adalah salah satu sikap kerja yang paling berkontribusi dalam memprediksi kinerja organisasi (Dalal et al., 2012). Antoni et al. (2017) menyimpulkan serupa, yaitu bahwa kepuasan karyawan adalah indikator naiknya kinerja organisasi, dan bahwa kepuasan karyawan memengaruhi motivasi dan produktivitas karyawan. Tingkat kepuasan karyawan dibuktikan dengan fakta bahwa karyawan berusaha melakukan tugasnya dengan benar dan teratur, bekerja keras, dan bertujuan untuk tetap bersama perusahaan dalam jangka panjang, yang berdampak meningkatkan pendapatan perusahaan (Fritzche & Parrish, 2005).

Seorang pemimpin perusahaan harus menciptakan lingkungan yang mendorong orang-orang antusias terhadap pekerjaan mereka demi keuntungan bersama organisasi dan karyawan (Baumruk, 2006). Sejalan dengan itu, Macey dan Schneider (2008) menekankan bahwa

keterikatan kerja meningkatkan loyalitas karyawan, sehingga mengurangi keinginan untuk meninggalkan perusahaan secara sukarela. Berdasarkan temuan Kular et al. (2008), tingkat keyakinan perusahaan terhadap tingkat keterikatan kerja yang tinggi berkorelasi secara signifikan dengan tingkat kinerja perusahaan yang positif. Hubungan antara keterikatan kerja dan kesuksesan organisasi akan menjadi yang terkuat dan paling menguntungkan jika organisasi memperhatikan perbedaan individu karyawan dan faktor-faktor yang berkontribusi pada keterikatan kerja (Castellano, 2009). Menurut Bano et al. (2015), untuk memastikan proses retensi bakat terbaik, manfaat tambahan dari penerapan manajemen talenta adalah peningkatan keterikatan karyawan. Markos dan Sridevi (2010) menyatakan bahwa keterikatan kerja adalah kunci untuk meningkatkan kinerja organisasi, dan pencapaian keterikatan adalah proses dua arah yang melibatkan karyawan dan perusahaan. Sahoo dan Sahu (2009) menekankan pentingnya keterikatan kerja dalam menciptakan organisasi dengan tingkat keterikatan kerja yang tinggi.

Robertson et al. (2010) menemukan bahwa kombinasi keterikatan kerja dan kesejahteraan psikologis secara akurat memprediksi produktivitas organisasi. Ini sejalan dengan studi terbaru tentang faktor-faktor kunci kesuksesan organisasi selama Pandemi COVID-19. Menurut Nembhard et al. (2020), riset manajemen tentang pengelolaan krisis dalam periode pandemi saat ini memberikan wawasan bagi perusahaan untuk memprioritaskan SDM, membangun kerja tim dan komunikasi, serta menerapkan inisiatif kepemimpinan. Selain itu, selama Pandemi COVID-19, perusahaan harus fokus pada penyediaan sesi pelatihan, insentif untuk memotivasi karyawan, membantu SDM mengatasi rasa takut akan ketidakpastian, dan membangun infrastruktur untuk kerja jarak jauh (Ahmed et al., 2020). Semua faktor tersebut adalah elemen-elemen relevan dengan pandemi yang dapat meningkatkan keterikatan kerja (Duran & Sánchez, 2021).

Schaufeli dan Bakker (2010) mendefinisikan keterikatan kerja sebagai keadaan mental yang bahagia, terpenuhi, dan terkait dengan pekerjaan, dicirikan oleh semangat, dedikasi, dan apresiasi. Gangguan mental ini memengaruhi bidang kognitif dan afektif. Keterikatan kerja sebanding dengan tuntutan pekerjaan. Semakin besar beban kerja, semakin lelah karyawan. Kelelahan memengaruhi rendahnya antusiasme, dedikasi, dan apresiasi, yang pada gilirannya memengaruhi rendahnya keterikatan kerja (Broeck et al., 2008). Keterikatan kerja ditentukan

oleh dukungan organisasi dan karakteristik pekerjaan (Saks, 2006), serta pengembangan karyawan, berbagai faktor individual, dan dukungan rekan kerja (Andrew & Sofian, 2012), sedangkan keterikatan organisasi ditentukan oleh dukungan organisasi dan keadilan prosedural (Saks, 2006), serta berbagai faktor individual dan dukungan rekan kerja (Andrew & Sofian, 2012).

Britt et al. (2007) mendefinisikan keterikatan sebagai rasa tanggung jawab dan kepedulian individu terhadap kinerja kerja. Tanggung jawab ini tercermin dalam tindakan dan dedikasi untuk mencari solusi terhadap masalah-masalah pekerjaan. Oleh karena itu, keterikatan tercermin dalam rasa tanggung jawab dan dedikasi seseorang terhadap pekerjaannya, serta bagaimana hasil pekerjaannya memengaruhi dirinya. Menurut Kahn (1990), definisi lain dari keterikatan adalah ekspresi seseorang terhadap perilaku tugasnya, yang menghubungkan pekerjaannya dengan kehidupan pribadinya (fisik, kognitif, dan emosional) dan fungsi diri secara keseluruhan. Elemen fisik, kognitif, dan emosional memberikan energi yang dapat memotivasi individu untuk bekerja secara optimal, sementara kondisi psikologis mencerminkan peran diri. Elemen fisik, kognitif, dan emosional tercermin melalui ekspresi diri yang mengungkapkan identitas dan emosi. Selain itu, Saks (2006) menyatakan bahwa keterikatan bersifat multidimensional, yaitu keterikatan di tempat kerja berbeda dengan keterikatan di tingkat organisasi, meskipun keduanya saling terkait. Menurut Shorbagi et al. (2011), keterikatan berkaitan dengan evaluasi diri individu.

1.2. Tujuan Penelitian

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk menguji validitas nomologis faktor-faktor pembentuk keterikatan kerja selama masa pandemi dan relevansinya di era pasca-pandemi. Lebih spesifik, penelitian ini bertujuan:

1. Menganalisis pengaruh faktor organisasi dan personal terhadap kepuasan kerja dan keterikatan kerja.
2. Mengidentifikasi peran moderasi kepuasan kerja dalam hubungan antara faktor organisasi-personal dan keterikatan kerja.
3. Memberikan rekomendasi praktis bagi manajemen SDM untuk meningkatkan keterikatan karyawan di lingkungan kerja yang berubah pasca-pandemi.

Model penelitian dikembangkan berdasarkan pendekatan JD-R, dengan menambahkan variabel kepuasan kerja sebagai moderator. Data dikumpulkan dari 1.484 pegawai sektor publik di Indonesia dan dianalisis menggunakan PLS-SEM.

1.3. Manfaat Penelitian

Manfaat Teoretis

Penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam memahami dinamika keterikatan kerja di tengah krisis global. Hasil penelitian dapat digunakan untuk memperkaya literatur tentang keterikatan kerja, khususnya dalam konteks pandemi dan pasca-pandemi. Selain itu, penelitian ini memvalidasi model JD-R dengan menambahkan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi, sehingga memperluas kerangka teoretis yang ada.

Manfaat Praktis

Bagi organisasi, temuan penelitian ini dapat menjadi dasar dalam merancang strategi manajemen SDM yang adaptif dan efektif. Dengan memahami faktor-faktor yang memengaruhi keterikatan kerja, organisasi dapat merancang program dukungan kesehatan, pelatihan, dan fasilitas kerja yang lebih sesuai dengan kebutuhan karyawan. Selain itu, hasil penelitian ini membantu organisasi dalam meningkatkan retensi talenta dan produktivitas kerja secara keseluruhan.

BAB II – RENSTRA DAN PETA JALAN PENELITIAN PERGURUAN TINGGI

Peta jalan penelitian Universitas Esa Unggul sebagaimana tercantum dalam Rencana Strategis (Renstra) 2012–2037 menempatkan fokus pada pengembangan riset yang berkelanjutan, inovatif, dan berdaya saing global. Pada tahap pendalaman (2024–2028), penelitian diarahkan untuk meningkatkan kualitas publikasi internasional, memperkuat kolaborasi lintas-disiplin, serta memberikan kontribusi nyata bagi pengembangan sumber daya manusia dan kebijakan di berbagai sektor strategis. Dalam kerangka ini, tema penelitian *Sosial Humaniora dan Industri Kreatif* menjadi salah satu pilar utama, dengan topik riset prioritas mencakup *Teacher Professional Development* , *Kebijakan dan Pengembangan Pendidikan* , serta *Kompetensi dan Keterlibatan Profesional di Dunia Kerja*.

Universitas Esa Unggul saat ini berada dalam tahap pendalaman dalam peta jalan litabmas, di mana fokus utamanya adalah pada pengembangan penelitian terapan, peningkatan kolaborasi lintas institusi, serta penguatan publikasi bertaraf internasional. Melalui penelitian ini, Universitas Esa Unggul menunjukkan komitmennya untuk menjadi aktor penting dalam peta jalan litabmas nasional, khususnya dalam menghasilkan temuan yang memiliki implikasi langsung pada dunia kerja dan kebijakan SDM. Dengan mengangkat isu kontemporer seperti keterikatan kerja di era pasca-pandemi, Universitas Esa Unggul turut berkontribusi dalam percakapan global tentang ketahanan organisasi dan kesejahteraan pekerja, sejalan dengan visi menjadi institusi pendidikan tinggi yang inovatif, berkelanjutan, dan berdaya saing internasional. Peta jalan Universitas Esa Unggul dapat dilihat pada gambar berikut,



Keterangan Gambar Peta Jalan Penelitian Prodi Psikologi:

- Peningkatan (2014-2018): Prodi Psikologi mempersiapkan sumberdaya riset, sistem manajemen penelitian, penguasaan budaya riset, dan jumlah penelitian.
- Pemantapan (2019-2023): Prodi Psikologi memperkuat sistem manajemen penelitian, mendorong luaran penelitian, dan penguatan budaya riset dosen.
- Pendalaman (2024-2028): Pengembangan penelitian terapan, peningkatan kualitas publikasi internasional, peningkatan *joint research* internasional, dan peningkatan kolaborasi penelitian kerjasama.
- Pematangan (2029-2033): Pemantapan dan penguatan *joint research* internasional, menuju penelitian *excellent* yang berdaya saing global.

Penelitian "*Examining the Nomological Validity of Work Engagement Drivers: A Study on the Relevance of COVID-19 Key Factors in the Post-Pandemic Era*" selaras dengan Rencana Strategis (Renstra) Universitas Esa Unggul 2012–2037, khususnya pada tema penelitian utama yaitu *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Dalam tahap pendalaman (2024–2028), Universitas Esa Unggul menekankan pentingnya riset terapan dan peningkatan publikasi internasional untuk memberikan kontribusi nyata dalam pengembangan kebijakan dan praktik di sektor strategis. Penelitian ini secara langsung mendukung prioritas tersebut melalui eksplorasi faktor-faktor pembentuk keterikatan kerja pasca-pandemi, yang menjadi isu krusial dalam pengelolaan sumber daya manusia modern. Berikut adalah gambaran renstra,



Sebagai bagian dari peta jalan penelitian Universitas Esa Unggul, penelitian ini mendukung upaya peningkatan kualitas publikasi ilmiah serta pengembangan model manajemen SDM yang adaptif dan berbasis bukti (*evidence-based*). Hasil studi ini dapat menjadi dasar bagi pengembangan program pelatihan, kebijakan kesehatan mental di tempat kerja, dan strategi retensi talenta di sektor publik maupun swasta. Selain itu, pendekatan metodologis menggunakan PLS-SEM dan validasi teoretis melalui uji nomologi memperkuat posisi penelitian ini sebagai kontribusi akademik yang relevan dengan target peningkatan kualitas riset di tingkat nasional maupun internasional sesuai roadmap litabmas universitas.

BAB III – TINJAUAN PUSTAKA

Konsep Dasar Keterikatan Kerja

Keterikatan kerja (work engagement) didefinisikan sebagai kondisi mental positif yang dicirikan oleh semangat, dedikasi, dan konsentrasi (Schaufeli & Bakker, 2010). Konsep ini bersifat multidimensional dan berbeda dengan komitmen organisasi atau kepuasan kerja. Keterikatan kerja lebih berkaitan dengan energi emosional dan kognitif yang diberikan oleh karyawan dalam pekerjaannya.

Model Job Demands-Resources (JD-R)

Model JD-R menjelaskan bahwa keterikatan kerja dipengaruhi oleh dua jenis faktor: job demands (tuntutan pekerjaan) dan job resources (sumber daya pekerjaan). Job demands seperti beban kerja yang tinggi dan tekanan waktu cenderung mengurangi keterikatan, sedangkan job resources seperti otonomi, dukungan sosial, dan umpan balik meningkatkan keterikatan kerja.

Faktor-Faktor Pembentuk Keterikatan Kerja

Berdasarkan meta-analisis Christian & Slaughter (2007) dan Halbesleben (2010), sumber daya pekerjaan seperti dukungan sosial, otonomi, dan iklim inovatif memiliki hubungan positif dengan keterikatan kerja. Sebaliknya, tuntutan pekerjaan seperti beban fisik dan emosional memiliki hubungan negatif.

Peran Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah evaluasi emosional terhadap aspek-aspek pekerjaan. Lee & Ashforth (1996) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor risiko untuk burnout dan berpotensi sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara faktor organisasi-personal dan keterikatan kerja.

Model 5C dan 5V

Duran & Sánchez (2021) mengusulkan model 5C (Conciliation, Cultivation, Confidence, Compensation, Communication) sebagai faktor kunci keterikatan kerja selama pandemi. Di sisi lain, Kumar (2021) mengembangkan model 5V (Value, Voice, Variety, Virtue, Vision) untuk menjelaskan elemen-elemen yang mendorong keterikatan kerja dalam konteks pandemi.

Studi Internasional

Beberapa negara seperti Thailand, Timur Tengah, dan Malaysia melakukan penelitian serupa. Misalnya, Boonsiritomachai (2021) menemukan bahwa sikap kewirausahaan merupakan faktor penting dalam keterikatan kerja di Thailand. Sementara itu, Blaique et al. (2021) menyimpulkan bahwa pembelajaran organisasi dan ketahanan psikologis berkontribusi dalam menjaga keterikatan kerja selama pandemi di wilayah Timur Tengah.

BAB IV – METODE PENELITIAN

4.1. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan cross-sectional dengan desain survei untuk menguji model struktural yang menjelaskan hubungan antara faktor organisasi dan personal, kepuasan kerja, dan keterlibatan kerja di sektor publik. Model penelitian dikembangkan berdasarkan teori Job Demands-Resources (JD-R) dengan menambahkan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi antara faktor organisasi-personal dan keterlibatan kerja.

Populasi penelitian terdiri dari pegawai sektor publik di Indonesia, termasuk instansi pemerintah yang bergerak di bidang dana pensiun, investasi, asuransi, dan perbankan. Sebanyak 1.539 kuesioner disebar, dan 1.484 kuesioner berhasil diproses, memberikan tingkat respons sebesar 96%. Data dikumpulkan melalui kuesioner online dan dianalisis menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan software SmartPLS 4.0.

4.2. Pengukuran Variabel

Alat ukur kepuasan kerja dikembangkan berdasarkan konstruk teoretis Spector (1997). Tujuh faktor utama dipilih berdasarkan penelitian eksploratif menggunakan metode diskusi kelompok terarah (FGD) terhadap 122 responden yang menyatakan faktor-faktor kepuasan dalam kalangan pegawai negeri. Faktor-faktor tersebut mencakup:

1. Sifat pekerjaan
2. Pengembangan keterampilan dan pengetahuan
3. Rekan kerja
4. Atasan
5. Upah dan manfaat
6. Kondisi kerja
7. Promosi
8. Dukungan kesehatan

Pengukuran karakteristik organisasi dan pribadi juga dibuat dengan menggunakan berbagai sumber teoretis. Teori grand (Sageer et al., 2012; Bakker & Demerouti, 2007) digunakan

untuk menilai faktor organisasi-personal. Butir-butir faktor organisasi didasarkan pada pendapat beberapa teori, seperti:

- Manajemen imbalan (Kliestik et al., 2020)
- Manajemen kinerja (Foreman & Money, 1995)

Sementara itu, elemen-elemen personal terdiri atas:

- Profesionalisme (Van der Heijden, 2000)
- Dedikasi terhadap organisasi (Albrecht, 2013)

Untuk mengukur keterlibatan kerja, instrumen pengukuran yang dikembangkan oleh Schaufeli et al. (2002) digunakan. Instrumen ini memiliki tiga dimensi utama: semangat (vigor), dedikasi (dedication), dan absorpsi (absorption).

4.3. Analisis Data

Proses analisis dilakukan dalam dua tahap:

1. Model Pengukuran – Untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas instrumen.
2. Model Struktural – Untuk menguji hipotesis dan hubungan antarvariabel.

Data dianalisis menggunakan metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan software SmartPLS 4.0 (Sharma et al., 2022). PLS-SEM dipilih karena kemampuannya untuk menangani data dengan jumlah sampel besar dan kompleksitas model yang tinggi.

Langkah-langkah analisis meliputi:

- Uji validitas dan reliabilitas instrumen menggunakan outer loading ($>0,7$), Cronbach's Alpha ($>0,7$), Composite Reliability ($>0,7$), dan AVE ($>0,5$).
- Analisis jalur untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antarvariabel.
- Uji relevansi prediktif (Q^2) untuk mengevaluasi kemampuan model dalam menjelaskan variasi pada variabel dependen.

Selain itu, uji goodness-of-fit seperti SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) digunakan untuk mengevaluasi kesesuaian model secara keseluruhan. Nilai SRMR yang direkomendasikan adalah $<0,08$, menunjukkan bahwa model memiliki kesesuaian yang baik.

4.4. Etika Penelitian

Penelitian ini telah ditinjau oleh Komite Etika, Universitas Gadjah Mada (No. 2437/UN1/SPS1.1/AKM/PT/2023). Penelitian ini dilakukan sesuai dengan standar etika disiplin Kebijakan-Inovasi Kepemimpinan dan Psikologi Positif dalam Kode Etik Penelitian Universitas Gadjah Mada.

BAB IV – HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Demografi Responden

Responden mayoritas berjenis kelamin laki-laki (57,5%), memiliki status permanen (93,1%), dan berpendidikan Sarjana (58,6%). Lebih dari separuh responden memiliki masa kerja kurang dari 10 tahun (51,6%). Berikut adalah gambaran lengkap mengenai responden yang akan diteliti

Tabel 4.1. Demografi Penelitian

Demographic n = 1484		Frequency	Relative Frequency
Gender	Male	853	57,5%
	Female	631	42,5%
Employment Status	Permanent	1382	93,1%
	Non Permanent	102	6,9%
Working Period	<10 years	766	51,6%
	11 - 20 years	351	23,7%
	21 - 30 years	10	0,7%
	>30 years	326	22,0%
Educational Level	Senior High School	317	21,4%
	Diploma Degree	230	15,5%
	Bachelor Degree	869	58,6%
	Master Degree	67	4,5%
	Doctoral Degree	1	0,1%

Gambaran umum demografi responden yang ikut serta dalam survei ini ditunjukkan pada Tabel 4.1 Sebanyak 1.484 kuesioner berhasil dikumpulkan dari total 1.539 kuesioner yang disebar, memberikan tingkat respons sebesar 96%. Mayoritas responden adalah laki-laki (57,5%) dan bekerja secara tetap di instansi pemerintah (93,1%). Lebih dari separuh responden memiliki masa kerja kurang dari sepuluh tahun (51,6%), dan 58,6% dari mereka memiliki gelar Sarjana atau lebih tinggi.

4.2. Hasil Analisis Data

Analisis pengukuran model reflektif dilakukan untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas instrumen yang digunakan. Hasilnya menunjukkan bahwa semua indikator memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas sesuai dengan standar yang direkomendasikan. Nilai outer loading semua item lebih besar dari 0,7, Cronbach's Alpha dan Composite Reliability bernilai lebih besar dari 0,7, dan AVE (Average Variance Extracted) bernilai lebih besar dari 0,5, menunjukkan bahwa semua konstruk memiliki validitas dan reliabilitas yang baik.

Selain itu, uji unidimensionalitas juga dilakukan menggunakan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Hasil menunjukkan bahwa semua konstruk memenuhi kriteria unidimensionalitas, sehingga instrumen dapat diterima untuk analisis selanjutnya.

Pengukuran Model Reflektif

Analisis pengukuran model reflektif dilakukan untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas instrumen yang digunakan. Hasilnya menunjukkan bahwa semua indikator memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas sesuai dengan standar yang direkomendasikan. Nilai outer loading semua item lebih besar dari 0,7, Cronbach's Alpha dan Composite Reliability bernilai lebih besar dari 0,7, dan AVE (Average Variance Extracted) bernilai lebih besar dari 0,5, menunjukkan bahwa semua konstruk memiliki validitas dan reliabilitas yang baik.

Selain itu, uji unidimensionalitas juga dilakukan menggunakan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Hasil menunjukkan bahwa semua konstruk memenuhi kriteria unidimensionalitas, sehingga instrumen dapat diterima untuk analisis selanjutnya.

Pengukuran Faktor Organisasi dan Pribadi

Hasil pengukuran faktor organisasi dan pribadi menunjukkan bahwa semua indikator memiliki nilai outer loading yang tinggi ($>0,7$), menunjukkan bahwa masing-masing indikator secara kuat merepresentasikan konstruknya. Selain itu, nilai VIF (<10) menunjukkan tidak adanya multikolinieritas antar indikator, sehingga semua item memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas.

Faktor organisasi terdiri dari variabel reward management, manajemen kinerja, dan budaya organisasi. Faktor pribadi terdiri dari profesionalisme dan dedikasi terhadap organisasi. Kedua faktor tersebut membentuk satu dimensi utama yang disebut sebagai "faktor organisasi-personal", yang menjadi prediktor utama dalam model penelitian ini.

Tabel 4.2 Hasil Uji Validitas dan reliabilitas Kepuasan Kerja

Construct	Item	Measure	1	2	3	4	5	6
-----------	------	---------	---	---	---	---	---	---

Z1 : Nature of Work (Spector, 1977)	Z1.1	My job description is clear.	0,738	2,454	0.861	0.861	0.915	0.783
	Z1.2	To make job implementation easier, the company has offered clear and transparent SOPs and work system support.	0,744	2,639				
	Z1.3	I have been socialized about the roles and structures in the organization, thus I am confident in my knowledge of my responsibilities.	0,763	3,024				
Z2 : Knowledge and Skills Development (Koopmans, et al., 2013)	Z2.1	I can utilize the training I received to benefit my work unit.	0,759	2,844	0.929	0.930	0.947	0.780
	Z2.2	I had the chance to share the self-improvement program I required.	0,777	3,524				
	Z2.3	My work has benefited from the company's training.	0,798	4,602				
	Z2.4	The training and development theme has been modified to meet the competency requirements for each position.	0,793	4,205				
	Z2.5	I have enough knowledge to create a self-improvement strategy for my professional progress.	0,764	3,468				
Z3 : Coworkers (Spector, 1977)	Z3.1	When problems arise, my team and I can rapidly come to an amicable resolution.	0,778	3,379	0.941	0.941	0.955	0.809
	Z3.2	I am proud to be part of my team.	0,763	3,870				
	Z3.3	I feel that my work team and I get along.	0,780	4,180				
	Z3.4	Colleagues within the work unit enjoy an open culture that is well-established.	0,798	4,172				
	Z3.5	When I have trouble completing my work, I have coworkers that are willing to encourage and assist me.	0,770	3,994				
Z4 : Superior (Spector, 1977)	Z4.1	I believe my supervisor is capable of performing his duties well.	0,746	6,602	0.968	0.968	0.975	0.887
	Z4.2	When I am struggling or failing, my superior gives me encouragement.	0,784	8,029				
	Z4.3	My superior consistently invests the time to offer advice, criticism, and/or suggestions for development, thus enhancing my competence, capability, and/or performance.	0,784	6,043				
	Z4.4	My superior provides detailed instructions for work assignments.	0,772	7,046				
	Z4.5	I perceive that my superiors are advising me to advance my career based on an objective work appraisal.	0,779	5,098				
Z5 : Pay and Benefit (Spector, 1977)	Z5.1	I believe this company's payroll system corresponds to each employee's grade and level.	0,809	4,178	0.937	0.938	0.953	0.801
	Z5.2	A professional promotion system has been in line with improvements in employee welfare.	0,833	4,773				
	Z5.3	Benefits are being provided to employees in line with my own expectations.	0,791	5,185				
	Z5.4	I appreciate when the remuneration at this company has increased.	0,764	4,547				

	Z5.5	I appreciate the benefits this company offers.	0,773	3,020					
Z6: Operating Conditions (Spector, 1977)	Z6.1	I believe that the workplace resources used by employees are spread equally across all work units.	0,768	4,044					
	Z6.2	The facilities provided in each work unit area are considered to have met each employee's fundamental demands.	0,789	4,393					
	Z6.3	The company has given staff members access to work tools they need.	0,786	3,464	0.931	0.931	0.947	0.783	
	Z6.4	The company fosters an atmosphere at work that might lessen employees' stress.	0,824	4,427					
	Z6.5	The workplace culture of the organization encourages a balance between personal and professional obligations.	0,793	3,788					
Z7: Promotion (Spector, 1977)	Z7.1	I think there is a proper route to advance my career in this organization.	0,827	4,000					
	Z7.2	I'm absolutely devoted to advancing my career at this organization.	0,764	2,819					
	Z7.3	The company offers precise career planning.	0,805	4,340	0.935	0.936	0.951	0.795	
	Z7.4	I had the chance to demonstrate my abilities.	0,833	4,311					
	Z7.5	I believe I have a clear career path ahead of me at this organization, which will help me feel secure in my job.	0,822	4,372					
Z8 : Health Support (Duran Sanchez, 2021)	Z8.1	Both before and during the epidemic, the corporation offered adequate health facilities.	0,779	3,309					
	Z8.2	Because the office equipment is frequently cleaned, I feel at ease utilizing it.	0,764	2,865					
	Z8.3	The company's occupational health and safety program is regularly revised to reflect the most recent scenario and conditions.	0,818	3,573	0.926	0.928	0.945	0.773	
	Z8.4	I've benefited from the ability to take time off of work when I'm unwell due to the Covid-19 dispensation policy.	0,744	3,069					
	Z8.5	When employees want assistance from health services, the corporation responds quickly, especially in an emergency.	0,816	4,529					

Tabel 4.3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Faktor Personal

Construct	Indicator	Item	Measures	1	2	3	4	5	6
X1 : Organizational Factors (Sageer et al., 2012 ; Bakker & Demerouti, 2007)	Reward Management (Kliestik et al., 2020; Chiang & Birtch, 2011;	X1.1	I believe that the company has granted rewards based on the quality of the work, the workload, the degree of difficulty, and the number of hours put in.	0,82	3,80				
	Bhardwaj et al., 2021;	X1.2	The company gives special appreciation to the length of service of employees.	0,76	2,58	0.975	0.976	0.978	0.744
		X1.3	The company has developed and executed a fair job incentive program.	0,81	4,15				

X2 : Personal Factors (Sageer et al., 2012 ; Bakker & Demerouti, 2007)	Employee Performance Management (Foreman & Money, 1995; Nemţeanu & Dabija, 2021)	Organizational Culture & Vision (Testa, 1999 ; Albrecht, 2013)	Professional Expertise (Van der Heijden, 2000)	Dedicated Towards Organization (Albrecht, 2013)	X1.4	When I perform my work above and beyond expectations by coming up with innovations, I get rewarded.	0,82	3,74	0.965 0.965 0.969 0.722			
					X1.5	When I perform my tasks successfully, management, superiors, or coworkers usually compliment me.	0,79	3,30				
					X1.6	I have confidence in this company's performance management.	0,86	4,97				
					X1.7	The organization uses a fair and impartial performance evaluation approach.	0,84	5,54				
					X1.8	The performance appraisal tool keeps good records of performance issues.	0,87	5,97				
					X1.9	The company is transparent about expectations, performance standards, and criteria for determining whenever job objectives were fulfilled.	0,85	4,19				
					X1.10	Based on the primary root causes of performance that falls short of the target, management (supervisors, managers, etc.) takes action.	0,83	3,94				
					X1.11	This company is firmly in support of developing a corporate culture that may foster initiative and innovation at work.	0,89	5,36				
					X1.12	The work environment encourages me to take on a variety of tasks in line with my interests and skills.	0,87	4,58				
					X1.13	Work-life balance has been encouraged by corporate culture.	0,81	3,37				
					X1.14	The company treats me respectfully.	0,86	4,20				
					X1.15	My work life has meaning as a result of the company's vision, mission, corporate culture, and corporate strategy.	0,89	4,89				
					X2.1	I involve my coworkers early on in a project by soliciting their feedback and points of view.	0,76	2,66				
					X2.2	I have the capacity to empathize with others and put myself in their situations.	0,80	3,47				
					X2.3	I take responsibility for my mistakes.	0,79	3,79				
					X2.4	I'm thinking of several ways to fix a problem.	0,78	4,20				
					X2.5	I can choose a plan of action and come up with excellent solutions for decisions.	0,80	4,16				
					X2.6	I am happy to share my work to others.	0,80	4,28				
					X2.7	This company is an excellent place to work, in my opinion.	0,83	5,03				
					X2.8	I'm optimistic about my future at this company, therefore I want to give it my all till I retire.	0,83	4,66				

X2.9	I try to give my best contribution to the company, especially if the company is facing a crisis.	0,81	4,06
X2.10	I think this business will keep expanding.	0,81	4,05
X2.11	I believe that the organizational culture of the company, both at the headquarters and at any branches or subsidiaries, is closely related to the company's brand.	0,86	4,85
X2.12	I think this business is heading in a better strategic direction.	0,85	4,68

Pengukuran Konstruk Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja diukur berdasarkan tiga dimensi utama: semangat (vigor), dedikasi (dedication), dan absorpsi (absorption). Hasil menunjukkan bahwa ketiga dimensi tersebut memiliki nilai outer loading yang tinggi ($>0,7$), menunjukkan bahwa setiap indikator secara akurat mengukur aspek yang dimaksud.

Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability untuk konstruk keterlibatan kerja masing-masing bernilai lebih besar dari 0,7, menunjukkan bahwa instrumen memiliki reliabilitas yang tinggi. Nilai AVE juga melebihi ambang batas 0,5, menunjukkan bahwa konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik.

Tabel 4.4 Uji Validitas dan Reliabilitas Keterikatan Kerja

Construct	Indicator	Item	Measures	1	2	3	4	5	6
Y : Work Engagement (Schaufeli et al. 2002)	Y1 : Vigor (Schaufeli et al., 2002)	Y1.1	At my work, I feel that I am bursting with energy	0,87	5,65				
		Y1.2	At my job, I feel strong and vigorous	0,89	6,75				
		Y1.3	When I get up in the morning, I feel like going to work	0,87	4,19	0.945	0.946	0.957	0.786
		Y1.4	I can continue working for very long periods at a time	0,80	2,77				
		Y1.5	At my job, I am very resilient, mentally	0,87	4,34				
		Y1.6	At my work I always persevere, even when things do not go well	0,83	3,39				
	Y2 : Dedication (Schaufeli et al., 2002)	Y2.1	I find the work that I do full of meaning and purpose	0,89	4,81				
		Y2.2	I am enthusiastic about my job	0,90	5,93	0.952	0.953	0.963	0.839
		Y2.3	My job inspires me	0,89	5,19				
		Y2.4	I am proud on the work that I do	0,88	5,27				

		Y2.5	To me, my job is challenging	0,83	3,14				
		Y3.1	Time flies when I'm working	0,84	3,17				
			When I am working, I forget everything else	0,86	3,95				
Y3	:	Y3.2	around me						
Absorption		Y3.3	I feel happy when I am working intensely	0,87	4,11	0.928	0.930	0.943	0.735
(Schaufeli		Y3.4	I am immersed in my work	0,76	4,15				
et al., 2002		Y3.5	I get carried away when I'm working	0,75	4,30				
		Y3.6	It is difficult to detach myself from my job	0,75	2,89				

Pengukuran Konstruk Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja diukur melalui delapan indikator: sifat pekerjaan, pengembangan keterampilan dan pengetahuan, rekan kerja, atasan, upah dan manfaat, kondisi kerja, promosi, dan dukungan kesehatan. Semua indikator menunjukkan nilai outer loading yang tinggi ($>0,7$), menunjukkan bahwa masing-masing indikator secara kuat merepresentasikan konstruk kepribadian pekerjaan.

Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability masing-masing bernilai lebih besar dari 0,7, menunjukkan bahwa instrumen memiliki reliabilitas yang tinggi. Nilai AVE juga melebihi ambang batas 0,5, menunjukkan bahwa konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik.

Tabel 4.5 Outer Loading

	X1	Y2	X	Z8	Y1	Z3	Z	Z4	Y3	Z6	X2	Z1	Z7	Z2	Z5	Y
X1	0.863															
Y2	0.789	0.916														
X	0.972	0.858	0.826													
Z8	0.826	0.739	0.848	0.879												
Y1	0.821	0.894	0.881	0.764	0.886											
Z3	0.741	0.716	0.778	0.733	0.719	0.900										

Z	0.9	0.7	0.9	0.8	0.8	0.8	0.7											
	04	94	11	93	18	65	84											
Z4	0.7	0.6	0.7	0.6	0.6	0.7	0.8	0.9										
	00	14	00	56	26	40	21	42										
Y3	0.7	0.8	0.8	0.6	0.8	0.6	0.7	0.5	0.8									
	52	54	10	96	47	59	50	61	57									
Z6	0.8	0.6	0.8	0.8	0.7	0.6	0.8	0.6	0.6	0.8								
	36	86	18	10	24	89	96	50	57	85								
X2	0.8	0.8	0.9	0.8	0.8	0.7	0.8	0.6	0.8	0.7	0.8							
	55	75	53	05	85	61	45	41	17	28	50							
Z1	0.7	0.6	0.7	0.7	0.6	0.7	0.8	0.6	0.6	0.7	0.7	0.8						
	45	89	62	10	98	40	46	69	51	20	19	85						
Z7	0.8	0.7	0.8	0.8	0.7	0.7	0.9	0.6	0.7	0.8	0.8	0.7	0.8					
	55	64	65	12	83	29	09	92	25	05	06	18	92					
Z2	0.7	0.6	0.7	0.7	0.7	0.7	0.8	0.6	0.6	0.7	0.7	0.7	0.7	0.8				
	84	88	81	28	08	34	82	85	65	42	12	78	83	83				
Z5	0.8	0.6	0.8	0.7	0.7	0.6	0.8	0.6	0.6	0.8	0.7	0.7	0.7	0.7	0.8			
	32	69	22	82	02	91	88	40	46	37	41	10	98	39	95			
Y	0.8	0.9	0.8	0.7	0.9	0.7	0.8	0.6	0.9	0.7	0.9	0.7	0.7	0.7	0.7	0.8		
	26	59	92	69	61	33	26	30	42	24	01	13	95	20	06	44		

Analisis Jalur

Analisis jalur dilakukan untuk menguji hubungan antara variabel-variabel dalam model struktural. Hasil menunjukkan bahwa:

1. Faktor organisasi-personal berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ($p = 0.000$).
2. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan kerja ($p = 0.000$).
3. Faktor organisasi-personal berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan kerja ($p = 0.000$).
4. Kepuasan kerja memoderasi hubungan antara faktor organisasi-personal dan keterlibatan kerja ($p = 0.000$).

Koefisien jalur menunjukkan bahwa faktor organisasi-personal memiliki pengaruh langsung yang sangat kuat terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0.911$) dan keterlibatan kerja ($\beta = 0.902$). Kepuasan kerja juga memiliki pengaruh langsung yang kuat terhadap keterlibatan kerja ($\beta = 0.986$). Ketika kepuasan kerja dimasukkan sebagai variabel moderasi, pengaruh faktor

organisasi-personal terhadap keterlibatan kerja meningkat ($\beta = 0.914$), menunjukkan bahwa kepuasan kerja memperkuat hubungan tersebut.

Tabel 4.6 Indeks SRMR

Index	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0,054	0,057

Tabel 4.7 Koefisien Jalur

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Organizational-Personal (X) -> Work Engagement (Y)	0.902	0.903	0.015	58.307	0.000
Organizational-Personal (X) -> Job Satisfaction (Z)	0.911	0.912	0.007	121.533	0.000
Job Satisfaction (Z) -> Work Engagement (Y)	0.986	0.985	0.046	101.874	0.000
Mod_Z_Y -> Work Engagement (Y)	0.914	0.914	0.023	110.613	0.000

Relevansi Prediktif (Q^2)

Uji relevansi prediktif dilakukan untuk mengevaluasi kemampuan model dalam menjelaskan variasi pada variabel dependen. Hasil menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai $Q^2 > 0,05$, menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang baik.

Variabel keterlibatan kerja (Y) memiliki nilai Q^2 sebesar 0.562, sedangkan kepuasan kerja (Z) memiliki nilai Q^2 sebesar 0.507. Nilai-nilai ini menunjukkan bahwa model cukup kuat dalam menjelaskan variasi pada kedua variabel tersebut.

Tabel 4.8 Relevansi Prediktif

SSO	SSE	Q^2 (=1-SSE/SSO)
-----	-----	-----------------------

Y	25.228.000	11.058.292	0.562
---	------------	------------	-------

4.3. Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa model struktural yang diajukan memiliki kesesuaian yang baik, dan semua indikator memiliki validitas dan reliabilitas yang tinggi. Oleh karena itu, semua proposisi dalam penelitian ini diterima. Model ini menjelaskan perbedaan antara kepuasan kerja dan aktivasi sebagai variabel awal keterlibatan kerja. Keterlibatan kerja merupakan kondisi motivasi yang terkait dengan aktivasi, sedangkan kepuasan kerja merupakan evaluasi emosional terhadap pekerjaan dan berhubungan dengan keadaan kepuasan (Macey & Schneider, 2008; Salanova, Llorens & Schaufeli, 2011).

Selain itu, deskripsi kepuasan kerja dalam model penelitian ini sebagai variabel moderasi sejalan dengan teori Seers, Petty & Cashman (1995), yang menyatakan bahwa sikap kerja positif diprediksi oleh hubungan timbal balik antara organisasi dan karyawan dalam konteks kepuasan kerja. Dengan demikian, karyawan dapat memberikan tingkat keterlibatan kerja yang lebih tinggi kepada organisasi ketika mereka puas dengan berbagai aspek pekerjaannya. Temuan ini juga mendukung hasil studi lain yang menyatakan bahwa keterlibatan kerja meningkat ketika individu merasa bahwa pekerjaan mereka sesuai dengan nilai-nilai pribadi mereka dan memberikan makna serta tujuan hidup (Chin, 1998). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja, semakin besar kemungkinan karyawan untuk terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaan mereka.

Model penelitian ini menggabungkan konsep dasar Job Demands-Resources (JD-R) dengan menambahkan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi. Hasilnya mendukung teori JD-R bahwa sumber daya pekerjaan seperti dukungan sosial, otonomi, dan pengembangan karier meningkatkan keterlibatan kerja, sementara tuntutan pekerjaan seperti beban kerja yang tinggi dan tekanan waktu cenderung mengurangi keterlibatan kerja (Demerouti et al., 2001). Dalam konteks pandemi dan pasca-pandemi, faktor-faktor organisasi dan personal menjadi lebih relevan. Misalnya, program penghargaan yang adil, manajemen kinerja yang transparan, dan pengembangan keterampilan menjadi sangat penting untuk mempertahankan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi. Selain itu, dukungan kesehatan mental dan

keseimbangan kerja-hidup juga menjadi prioritas utama bagi karyawan setelah masa-masa krisis.

Kepuasan kerja ternyata tidak hanya berpengaruh langsung terhadap keterlibatan kerja, tetapi juga memperkuat efek dari faktor organisasi-personal terhadap keterlibatan kerja. Ini menunjukkan bahwa strategi HRM yang efektif harus mencakup upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja melalui berbagai cara, termasuk penghargaan yang adil, pelatihan dan pengembangan, serta lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan.

Penelitian ini juga membahas pentingnya model 5C (Conciliation, Cultivation, Confidence, Compensation, Communication) dan model 5V (Value, Voice, Variety, Virtue, Vision) dalam konteks keterlibatan kerja selama dan pasca-pandemi. Model-model ini memberikan wawasan praktis tentang elemen-elemen kunci yang dapat digunakan oleh organisasi untuk meningkatkan keterlibatan karyawan.

Menurut Duran & Sánchez (2021), model 5C menekankan pentingnya:

- Conciliation – Fleksibilitas kerja dan keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi.
- Cultivation – Pengembangan karier dan akses terhadap teknologi baru.
- Confidence – Kesempatan pengembangan diri dan perlindungan kesehatan di tempat kerja.
- Compensation – Remunerasi yang adil dan insentif non-moneter.
- Communication – Umpan balik yang terbuka dan partisipasi dalam proses pengambilan keputusan.

Sementara itu, Kumar (2021) dalam model 5V menekankan pentingnya:

- Value – Memberikan arti dan tujuan pada pekerjaan.
- Voice – Memberikan ruang bagi karyawan untuk bersuara dan berkontribusi.
- Variety – Menyediakan variasi dalam tugas dan tanggung jawab.
- Virtue – Meningkatkan integritas dan etika kerja.
- Vision – Memiliki visi yang jelas dan inspiratif untuk masa depan organisasi.

Temuan penelitian ini juga relevan dengan studi internasional yang dilakukan di Thailand, Timur Tengah, dan Malaysia. Boonsiritomachai (2021) menemukan bahwa sikap kewirausahaan dan inovasi organisasi berkontribusi signifikan terhadap keterlibatan kerja di

Thailand. Blaique et al. (2021) menyimpulkan bahwa pembelajaran organisasi dan ketahanan psikologis adalah dua elemen penting dalam menjaga keterlibatan kerja selama masa krisis di wilayah Timur Tengah. Ojo et al. (2021) menemukan bahwa komunikasi yang efektif dan kepemimpinan yang adaptif adalah kunci untuk meningkatkan keterlibatan karyawan di Malaysia selama pandemi.

Berdasarkan temuan ini, disarankan agar organisasi, terutama di sektor publik, merancang strategi HRM yang holistik dan responsif terhadap perubahan lingkungan kerja. Upaya tersebut dapat mencakup:

- Pemberian pelatihan dan pengembangan keterampilan secara berkala.
- Penyediaan dukungan kesehatan fisik dan mental.
- Penerapan sistem imbalan yang transparan dan adil.
- Peningkatan komunikasi internal dan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan.
- Pengembangan budaya organisasi yang inklusif dan mendukung.

Studi ini juga menegaskan perlunya pendekatan yang lebih luas dalam memahami dinamika keterlibatan kerja di era pasca-pandemi. Meskipun banyak organisasi mulai mengabaikan kebutuhan psikologis karyawan akibat kerugian finansial, keterlibatan kerja harus tetap menjadi fokus utama organisasi karena dampaknya yang signifikan terhadap retensi talenta, produktivitas, dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Sejalan dengan itu, Antoni et al. (2017) menyimpulkan bahwa kepuasan karyawan adalah indikator naiknya kinerja organisasi. Kepuasan karyawan memengaruhi motivasi dan produktivitas karyawan. Tingkat kepuasan karyawan tercermin dalam usaha mereka untuk melakukan tugasnya dengan benar dan teratur, bekerja keras, dan bertujuan untuk tetap bersama perusahaan dalam jangka panjang, yang berdampak meningkatkan pendapatan perusahaan (Fritzche & Parrish, 2005).

Oleh karena itu, para pemimpin perusahaan harus menciptakan lingkungan yang mendorong orang-orang antusias terhadap pekerjaan mereka demi keuntungan bersama organisasi dan karyawan (Baumruk, 2006). Sejalan dengan itu, Macey dan Schneider (2008) menekankan bahwa keterlibatan kerja meningkatkan loyalitas karyawan, sehingga mengurangi keinginan untuk meninggalkan perusahaan secara sukarela. Berdasarkan temuan Kular et al. (2008),

tingkat keyakinan perusahaan terhadap tingkat keterlibatan kerja yang tinggi berkorelasi secara signifikan dengan tingkat kinerja perusahaan yang positif.

Hubungan antara keterlibatan kerja dan kesuksesan organisasi akan menjadi yang terkuat dan paling menguntungkan jika organisasi memperhatikan perbedaan individu karyawan dan faktor-faktor yang berkontribusi pada keterlibatan kerja (Castellano, 2009). Menurut Bano et al. (2015), untuk memastikan proses retensi bakat terbaik, manfaat tambahan dari penerapan manajemen talenta adalah peningkatan keterlibatan karyawan.

Markos dan Sridevi (2010) menyatakan bahwa keterlibatan kerja adalah kunci untuk meningkatkan kinerja organisasi, dan pencapaian keterlibatan adalah proses dua arah yang melibatkan karyawan dan perusahaan. Sahoo dan Sahu (2009) menekankan pentingnya keterlibatan kerja dalam menciptakan organisasi dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi.

Robertson et al. (2010) menemukan bahwa kombinasi keterlibatan kerja dan kesejahteraan psikologis secara akurat memprediksi produktivitas organisasi. Ini sejalan dengan studi terbaru tentang faktor-faktor kunci kesuksesan organisasi selama Pandemi COVID-19. Menurut Nembhard et al. (2020), riset manajemen tentang pengelolaan krisis dalam periode pandemi saat ini memberikan wawasan bagi perusahaan untuk memprioritaskan SDM, membangun kerja tim dan komunikasi, serta menerapkan inisiatif kepemimpinan.

Selain itu, selama Pandemi COVID-19, perusahaan harus fokus pada penyediaan sesi pelatihan, insentif untuk memotivasi karyawan, membantu SDM mengatasi rasa takut akan ketidakpastian, dan membangun infrastruktur untuk kerja jarak jauh (Ahmed et al., 2020). Semua faktor tersebut adalah elemen-elemen relevan dengan pandemi yang dapat meningkatkan keterlibatan kerja (Duran & Sánchez, 2021).

Schaufeli dan Bakker (2010) mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai keadaan mental yang bahagia, terpenuhi, dan terkait dengan pekerjaan, dicirikan oleh semangat, dedikasi, dan apresiasi. Gangguan mental ini memengaruhi bidang kognitif dan afektif. Keterlibatan kerja sebanding dengan tuntutan pekerjaan. Semakin besar beban kerja, semakin lelah karyawan. Kelelahan memengaruhi rendahnya antusiasme, dedikasi, dan apresiasi, yang pada gilirannya memengaruhi rendahnya keterlibatan kerja (Broeck et al., 2008). Keterlibatan kerja ditentukan oleh dukungan organisasi dan karakteristik pekerjaan (Saks, 2006), serta

pengembangan karyawan, berbagai faktor individual, dan dukungan rekan kerja (Andrew & Sofian, 2012), sedangkan keterlibatan organisasi ditentukan oleh dukungan organisasi dan keadilan prosedural (Saks, 2006), serta berbagai faktor individual dan dukungan rekan kerja (Andrew & Sofian, 2012).

Britt et al. (2007) mendefinisikan keterlibatan sebagai rasa tanggung jawab dan kepedulian individu terhadap kinerja kerja. Tanggung jawab ini tercermin dalam tindakan dan dedikasi untuk mencari solusi terhadap masalah-masalah pekerjaan. Oleh karena itu, keterlibatan tercermin dalam rasa tanggung jawab dan dedikasi seseorang terhadap pekerjaannya, serta bagaimana hasil pekerjaannya memengaruhi dirinya.

Menurut Kahn (1990), definisi lain dari keterlibatan adalah ekspresi seseorang terhadap perilaku tugasnya, yang menghubungkan pekerjaannya dengan kehidupan pribadinya (fisik, kognitif, dan emosional) dan fungsi diri secara keseluruhan. Elemen fisik, kognitif, dan emosional memberikan energi yang dapat memotivasi individu untuk bekerja secara optimal, sementara kondisi psikologis mencerminkan peran diri. Elemen fisik, kognitif, dan emosional tercermin melalui ekspresi diri yang mengungkap identitas dan emosi.

Selain itu, Saks (2006) menyatakan bahwa keterlibatan bersifat multidimensional, yaitu keterlibatan di tempat kerja berbeda dengan keterlibatan di tingkat organisasi, meskipun keduanya saling terkait. Menurut Shorbaji et al. (2011), keterlibatan berkaitan dengan evaluasi diri individu.

BAB V – KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji validitas nomologis faktor-faktor utama keterlibatan kerja selama masa pandemi dan relevansinya di era pasca-pandemi. Dengan menggunakan model struktural berbasis teori Job Demands-Resources (JD-R), penelitian ini menemukan bahwa faktor organisasi-personal memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan keterlibatan kerja. Selain itu, kepuasan kerja berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan antara faktor organisasi-personal dan keterlibatan kerja.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa:

1. Faktor organisasi-personal secara langsung memengaruhi kepuasan kerja.
2. Kepuasan kerja secara langsung memengaruhi keterlibatan kerja.
3. Faktor organisasi-personal juga secara langsung memengaruhi keterlibatan kerja.
4. Kepuasan kerja memoderasi hubungan antara faktor organisasi-personal dan keterlibatan kerja.

Temuan ini mendukung pentingnya pendekatan holistik dalam meningkatkan keterlibatan kerja melalui penguatan sumber daya organisasi dan individu serta peningkatan kepuasan kerja. Dalam konteks pasca-pandemi, elemen-elemen seperti dukungan kesehatan, pengembangan keterampilan, dan keseimbangan kerja-hidup menjadi semakin relevan untuk meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan.

Model struktural yang diajukan dalam penelitian ini telah menunjukkan kesesuaian yang baik, dengan semua indikator memiliki reliabilitas dan validitas yang tinggi. Hasil uji Q^2 menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang kuat, sehingga dapat digunakan sebagai dasar untuk perencanaan strategis dalam manajemen sumber daya manusia.

5.2. Keterbatasan Penelitian

Meskipun penelitian ini memberikan kontribusi penting bagi pemahaman tentang dinamika keterlibatan kerja di era pasca-pandemi, beberapa keterbatasan tetap ada:

1. Sampel yang terbatas : Data dikumpulkan hanya dari sektor publik di Indonesia, sehingga hasilnya mungkin tidak sepenuhnya representatif untuk sektor swasta atau negara lain.
2. Desain cross-sectional : Desain penelitian yang bersifat lintas-lintang tidak memungkinkan analisis kausalitas secara langsung.
3. Data subjektif : Pengukuran dilakukan berdasarkan persepsi responden, yang rentan terhadap bias ingatan dan respons sosial.

5.3. Saran

Berdasarkan temuan penelitian ini, berikut beberapa saran yang dapat diberikan:

1. Bagi Organisasi

Organisasi, khususnya sektor publik, disarankan untuk:

- Meningkatkan program pelatihan dan pengembangan keterampilan karyawan untuk memperluas kompetensi mereka.
- Memberikan sistem imbalan yang transparan dan adil untuk meningkatkan motivasi dan retensi talenta.
- Menyediakan dukungan kesehatan fisik dan mental untuk membantu karyawan menghadapi tekanan pekerjaan.
- Mendorong partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan untuk meningkatkan rasa kepemilikan dan dedikasi terhadap organisasi.
- Menciptakan budaya organisasi yang inklusif dan mendukung untuk meningkatkan kepuasan dan keterlibatan kerja.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Untuk penelitian lanjutan, disarankan:

- Menggunakan desain longitudinal untuk memahami evolusi keterlibatan kerja seiring waktu.
- Memperluas sampel ke sektor swasta dan lintas negara untuk meningkatkan generalisasi hasil.
- Menggunakan metode campuran (mixed methods) untuk memvalidasi hasil kuantitatif dengan wawancara atau observasi kualitatif.
- Mengembangkan alat ukur yang lebih ringkas dengan fokus pada variabel yang paling berdampak.
- Menambahkan variabel baru seperti kepemimpinan transformasional, ketahanan psikologis, atau teknologi kerja jarak jauh untuk memperkaya pemahaman tentang dinamika keterlibatan kerja.

5.4. Kontribusi Teoretis dan Praktis

Secara teoretis, penelitian ini berhasil memvalidasi model JD-R dengan menambahkan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi, sehingga memperkaya literatur tentang keterlibatan kerja di era pasca-pandemi. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat digunakan oleh manajer HRM untuk merancang strategi peningkatan keterlibatan kerja yang lebih efektif, khususnya dalam situasi yang terus berubah akibat dampak pandemi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams-Prassl, A., Boneva, T., Golin, M., & Rauh, C. (2020). Inequality in the impact of the coronavirus shock: Evidence from real time surveys. *Journal of Public economics*, 189, 104245. [[CrossRef](#)]
- Albrecht, S. L. (2010). Employee keterikatan kerja: 10 key questions for research and practice. In *Handbook of employee engagement*. Edward Elgar Publishing. [[Z-Lib](#)]
- Andrew, O. C., & Sofian, S. (2012). Individual factors and work outcomes of employee keterikatan kerja. *Procedia-Social and behavioral sciences*, 40, 498-508.. [[CrossRef](#)]
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*. [[CrossRef](#)]
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work Engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & stress*, 22(3), 187-200. [[CrossRef](#)]
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European journal of work and organizational psychology*, 20(1), 4-28. [[CrossRef](#)]
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of educational psychology*, 99(2), 274. [[CrossRef](#)]
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(1), 83-104. [[CrossRef](#)]
- Bakker, A. B. (2015). A job demands-resources approach to public service motivation. *Public Administration Review*, 75, 723-732. [[CrossRef](#)]
- Bakker, A. B., & Daniels, K. (2011). *A day in the life of a happy worker*. New York, NY: Psychology Press. [[E-Book](#)]
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11, 389-411. [[CrossRef](#)]

- Bakker, A. B., Van Veldhoven, M. J. P. M., & Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the Demand- Control model: Thriving on high job demands and resources. *Journal of Personnel Psychology*, 9, 3-16. [\[CrossRef\]](#)
- Baumruk, R. (2006). Why managers are crucial to increasing work engagement: Identifying steps managers can take to engage their workforce. *Strategic HR Review*. [\[CrossRef\]](#)
- Bednall, T. C., & Henricks, M. D. (2021). Adaptive Performance: A Review of Managerial Interventions. *Global Perspectives on Change Management and Leadership in the Post-COVID-19 Era*, 71-89 [\[CrossRef\]](#)
- Borst, R. T., Kruijen, P. M., & Lako, C. J. (2019). Exploring the job demands–resources model of work engagement in government: Bringing in a psychological perspective. *Review of Public Personnel Administration*, 39(3), 372-397. [\[CrossRef\]](#)
- Bozeman, B., & Feeney, M. K. (2011). *Rules and red tape: A prism for public administration theory and research*. London, England: M.E. Sharpe. [\[E-Book\]](#)
- Brewer, G. A., & Walker, R. M. (2010). The impact of red tape on governmental performance: An empirical analysis. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20, 233-257. [\[CrossRef\]](#)
- Bright, L. (2007). Does person-organization fit mediate the relationship between public service motivation and the job performance of public employees? *Review of Public Personnel Administration*, 27, 361-379. 394 *Review of Public Personnel Administration* 39(3) [\[CrossRef\]](#)
- Canedo, J. C., Graen, G., Grace, M., & Johnson, R. D. (2017). Navigating the new workplace: Technology, millennials, and accelerating HR innovation. *AIS Transactions on Human-Computer Interaction*, 9(3), 243-260. [CrossRef\]](#)
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of business research*, 116, 183-187. [\[CrossRef\]](#)
- Cartwright, S., & Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human resource management review*, 16(2), 199-208. [\[CrossRef\]](#)
- Castellano, W. G. (2015). A new framework of employee engagement. *EPE white paper*. [\[E-book\]](#)
- Chawla, N., MacGowan, R. L., Gabriel, A. S., & Podsakoff, N. P. (2020). Unplugging or staying connected? Examining the nature, antecedents, and consequences of profiles of

- daily recovery experiences. *Journal of Applied Psychology*, 105(1), 19. [[CrossRef](#)]
- Christian, M. S., & Slaughter, J. E. (2007, August). Work engagement: a meta-analytic review and directions for research in an emerging area. In *Academy of management proceedings* (Vol. 2007, No. 1, pp. 1-6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management. [[CrossRef](#)]
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136. [[CrossRef](#)]
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human relations*, 53(6), 747-770. [[CrossRef](#)]
- Crant, J. (1995). The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology*, 80, 532-537. [[CrossRef](#)]
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95, 834-848. [[Crossref](#)]
- Dalal, R. S., Baysinger, M., Brummel, B. J., & LeBreton, J. M. (2012). The relative importance of employee engagement, other job attitudes, and trait affect as predictors of job performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 42, E295-E325. [[CrossRef](#)]
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499. [[G-Schoolar](#)]
- De Wispelaere, F., & Gillis, D. (2021). COVID-19 and the Fight against Undeclared Work. *KU Leuven HIVA: Leuven, Belgium*. [[CrossRef](#)]
- Duke, B. (2020). Back of the queue: self-employed workers during and after the COVID-19 crisis. *British Politics and Policy at LSE*. [Available online](#): (diakses pada 11 Maret 2022).
- De-la-Calle-Durán, M. C., & Rodríguez-Sánchez, J. L. (2021). Employee engagement kerja and wellbeing in times of COVID-19: a proposal of the 5Cs model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10), 5470. [[CrossRef](#)]
- DeHart-Davis, L., & Pandey, S. K. (2005). Red tape and public employees: Does perceived rule dysfunction alienate managers? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15, 133-148. [[Crossref](#)]
- Fitriani, Arbania. (2019). "Employee Engagement Pada PT PJB." *Jurnal Psikologi: Media Ilmiah Psikologi* 17.01 [[CrossRef](#)]

Fitriani, Arbania. (2020). "Laporan Employee Engagement PT PLN PERSERO." [Belum dipublikasikan]

Fitriani, Arbania. (2022). "Laporan Employee Satisfaction Dan Engagement PT TASPEN PERSERO." [Belum dipublikasikan]

Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity, work engagement, and stress. *Journal of occupational and environmental medicine*, 63(7), e426. [[CrossRef](#)]

Giauque, D., Anderfuhren-Biget, S., & Varone, F. (2012). Stress perceptions in public organisations: Expanding the Job Demands-Job Resources model by including public service motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 33, 58-83.

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399-432. [[CrossRef](#)]

Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human resource management journal*, 27(1), 22-38. [[CrossRef](#)]

Halbesleben, J. R. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. *Keterikatan kerja: A handbook of essential theory and research*, 8(1), 102-117. [[G-Schoolar](#)]

Harmaji. (2022). *Kementrian Keuangan*. Retrieved from Website Kemenkeu: <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/15238/Work-From-Anywhere-WFA-Sebagai-Pola-Kerja-Baru-Pasca-Pandemi-COVID-19.html>

Heymann, J., Raub, A., Waisath, W., McCormack, M., Weistroffer, R., Moreno, G., ... & Earle, A. (2020). Protecting health during COVID-19 and beyond: a global examination of paid sick leave design in 193 countries. *Global public health*, 15(7), 925-934. [[PubMed](#)]

Hindom, S. G. (2022). *Badan Kepegawaian Negara*. Retrieved from Website BKN: <https://www.bkn.go.id/sistem-work-from-anywhere-wfa-bagi-asn-sebagai-sistem-kerja-yang-humanis-dan-dinamis-menjawab-tantangan-era-vuca-yang-ditruptif-bkn-work-from-anywhere/>

International Labour Organization. (2020). Managing Work-Related Psychosocial Risks during the COVID-19 Pandemic; ILO: Geneva, Switzerland.

Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications

- for job redesign. *Administrative science quarterly*, 285-308. [[CrossRef](#)]
- Kernaghan, K. (2011). Getting engaged: Public-service merit and motivation revisited. *Canadian Public Administration*, 51(1), 1-21. [[CrossRef](#)]
- Komisi II DPR RI. (2022). *DPR RI*. Retrieved from Website DPR RI: <https://www.dpr.go.id/berita/detail/id/38842/t/Aminurokhman%3A+Kebijakan+WF+A+Harus+Perhatikan+Tupoksi+ASN>
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., & Truss, K. (2008). Employee Engagement: A literature review. [[CrossRef](#)]
- Kumar, P. (2021). V-5 model of employee engagement during COVID-19 and post lockdown. *Vision*, 25(3), 271-274.. [[CrossRef](#)]
- Lavigna, R. J. (2013). *Engaging government employees: Motivate and inspire your -people to achieve superior performance*. New York, NY: Amacom. [[E-Book](#)]
- Lavigna, R. J. (2015). Public Service Motivation and employee engagement. *Public Administration Review*, 75, 732-733. [[G-Schoolar](#)]
- Leiter, M. P., & Bakker, A. B. (2010). Work Engagement: introduction. *Work Engagement: A handbook of essential theory and research*, 1(9). [[CrossRef](#)]
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2003). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. In *Emotional and physiological processes and positive intervention strategies*. Emerald Group Publishing Limited. [[CrossRef](#)]
- Loon, N. M., Kjeldsen, A. M., Bogh Andersen, L., Vandenabeele, W., & Leisink, P. (2016). Only when the societal impact potential is high? A panel study of the relationship between public service motivation and perceived performance. *Review of Public Personnel Administration*. [[CrossRef](#)]
- Loon, N. M., van Leisink, P. L. M., Knies, E., & Brewer, G. A. (2016). Red tape: Developing and validating a new job-centered measure. *Public Administration Review*, 76, 662-673. [[CrossRef](#)]
- Macey, W., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Indus Organ Psychol* 1: 3–30. [[CrossRef](#)]
- Marzuki, M., Agusmadi, A., & Usman, U. (2021). Antecedent Kinerja Adaptive Implikasinya Pada Kinerja Organisasi Pasca Covid 19: Tinjauan model mediasi Untuk Penelitian Masa Depan. *Jurnal Serambi Akademika*, 9(6), 1084-1096. [[CrossRef](#)]

- Maslach, C., Jackson, S. E., Leiter, M. P., Schaufeli, W. B., & Schwab, R. L. (1996). Maslach Burnout Inventory 3rd edition manual. *Mountain View, CA: CPP Inc.* [[G-Schoolar](#)]
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). The truth about burnout Sanfrancisco. *CA: Josey-Bass.* [[G-Schoolar](#)]
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422. [[G-Schoolar](#)]
- Mende, C. D., & Dewi, Y. E. P. (2021). Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Employee Engagement dan Work From Home sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 10(1), 45-56. [[CrossRef](#)]
- Nadiri, H., & Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International journal of hospitality management*, 29(1), 33-41. [[CrossRef](#)]
- Nandania, R. (2021). *Hubungan Antara Iklim Organisasi Dan Employee Engagement Di Masa Pandemi COVID-19 Dengan Psychological Well-Being Sebagai Variabel Mediator* (Doctoral dissertation, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya). [[CrossRef](#)]
- Nembhard, I. M., Burns, L. R., & Shortell, S. M. (2020). Responding to Covid-19: lessons from management research. *NEJM Catalyst Innovations in Care Delivery*, 1(2). [[G-Schoolar](#)]
- Nemțeanu, M. S., & Dabija, D. C. (2020). The influence of heavy work investment on job satisfaction and turnover intention in Romania. *Amfiteatru Economic*, 22(14), 993-1013. [[G-Schoolar](#)]
- Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). *Motivation in public management: The call of public service*. Oxford, UK: Oxford University Press. [[G-Schoolar](#)]
- Perry, J. L., & Vandenabeele, W. (2015). Public service motivation research: Achievements, challenges, and future directions. *Public Administration Review*, 75, 692-699. [[CrossRef](#)]
- Quratulain, S., & Khan, A. K. (2015). Red tape, resigned satisfaction, public service motivation, and negative employee attitudes and behaviors: Testing a model of moderated mediation. *Review of Public Personnel Administration*, 35, 307-332. [[CrossRef](#)]
- Randstad. (2020). Flexibility at Work. [[Available Online](#)] (diakses 3 Januari 2022)
- Redondo, R., Sparrow, P., & Hernández-Lechuga, G. (2021). The effect of protean careers on talent retention: examining the relationship between protean career orientation,

- organizational commitment, job satisfaction and intention to quit for talented workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(9), 2046-2069. [[CrossRef](#)]
- Robertson, I. T., & Cooper, C. L. (2010). Full keterikatan kerja: the integration of employee engagement and psychological well-being. *Leadership & Organization Development Journal*. [[CrossRef](#)]
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*. [[CrossRef](#)]
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee enagement?. *Human resource development quarterly*, 25(2), 155-182. [[CrossRef](#)]
- Sasaki, N., Kuroda, R., Tsuno, K., & Kawakami, N. (2020). Workplace responses to COVID-19 associated with mental health and work performance of employees in Japan. *Journal of occupational health*, 62(1), e12134. [[PubMed](#)]
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and work engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315. [[CrossRef](#)]
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. *Keterikatan kerja: A handbook of essential theory and research*, 12, 10-24. [[CrossRef](#)]
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of work engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92. [[CrossRef](#)]
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2005). The conceptualization and measurement of burnout: Common ground and worlds apart. *Work & Stress*, 19(3), 256-262. [[CrossRef](#)]
- Sucahyowati, H., & Hendrawan, A. (2020). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan pada PT MK Semarang. *Jurnal Sains Teknologi Transportasi Maritim*, 2(2), 9-15 [[CrossRef](#)]
- Taylor, M. A. S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Limited. [[E-Book](#)]
- Tummers, L., Steijn, B., Nevicka, B., & Heerema, M. (2016). The effects of leadership and job autonomy on vitality: Survey and experimental evidence. *Review of Public Personnel Administration*. [[CrossRef](#)].

- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and work engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & stress*, 22(3), 277-294. [[CrossRef](#)]
- Van der Heijden, B. I. J. M. (2000). The development and psychometric evaluation of a multidimensional measurement instrument of professional expertise. *High Ability Studies*, 11(1), 9-39. [[CrossRef](#)]
- Van Rooy, D. L., Whitman, D. S., Hart, D., & Caleo, S. (2011). Measuring employee engagement during a financial downturn: business imperative or nuisance?. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 147-152. [[CrossRef](#)]
- Vermeeren, B., & van Geest, D. (2012). Research note: Pride and red tape within the public sector. *Tijdschrift Voor Arbeidsvraagstukken*, 28, 315-327. [[G-Schoolar](#)]
- Vigoda-Gadot, E., Eldor, L., & Schohat, L. M. (2012). Engage them to public service: Conceptualization and empirical examination of employee engagement in public Administration. *The American Review of Public Administration*, 43, 518-538. [[CrossRef](#)]
- Walker, R. M., & Brewer, G. A. (2008). An organizational echelon analysis of the determinants of red tape in public organizations. *Public Administration Review*, 68, 1112-1127. [[CrossRef](#)]
- Wontorczyk, A., & Rożnowski, B. (2022). Remote, Hybrid, and On-Site Work during the SARS-CoV-2 Pandemic and the Consequences for Stress and Work Engagement. *International journal of environmental research and public health*, 19(4), 2400. [[CrossRef](#)]

LAMPIRAN
Surat Pernyataan Ketua Pelaksana Penelitian Mandiri

Yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Arbania Fitriani, S.Psi, M.Si

NIDN : 3020088602

Jabatan Fungsional : Lektor

Fakultas/ Prodi : Psikologi

Dengan ini saya menyatakan bahwa laporan penelitian yang diajukan dengan judul: Examining the nomological validity of work engagement drivers: a study on the relevance of covid-19 key factors in the post-pandemic era dalam skema penelitian mandiri Universitas Esa Unggul tahun 2024 bersifat original dan belum pernah dibiayai oleh lembaga/sumber dana lain

Bila mana diketahui dikemudian hari adanya indikasi ketidak jujur. Itikad kurang baik sebagaimana dimaksud diatas, maka kegiatan ini dibatalkan dan saya bersedia mengembalikan dana yang telah diterima kepada pihak Universitas Esa unggul melalui LPPM

Demikianlah pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan dengan sebenar – benarnya

Jakarta, 27 Juni 2024

Yang Menyatakan



Arbania Fitriani, S.Psi, M.Si

NIDN. 3020088602

Biodata Pengusul

1. Biodata Ketua Pengusul

Nama	ARBANIA FITRIANI S.Psi, M.Si
NIDN/NIDK	0320088602
Pangkat/Jabatan	-/Asisten Ahli
E-mail	
ID Sinta	6669521
h-Index	0

Year	Journal /Index	Journal Title	Link
2019	Jurnal Psikologi/ Sinta 6	Employee Engagement pada PT PJB	https://jpsikologi.esaunggul.ac.id/index.php/JPSI/article/view/8
2019	Prosiding Seminar Nasional	Pemberian Pelatihan asertivitas dala meningkatkan kepercayaan diri mahasiswa universitas esa unggul	ISBN : 978-602-5596-82-7 hal ; 92-98 http://repository.uki.ac.id/6657/1/DiskusiMengenaiProgramPendidikanTinggi.pdf
2019	Proceedings of the 1 st International Confrence in Health	Healthy Sexual Growth Phenomenon in Children With Mild Retardation and The Role of parents in providing sex education	ISBN : 978-989-758-454-1 ; p : 108 https://digilib.esaunggul.ac.id/public/U-EU-Proceeding-17073-Prosiding.pdf
2019	Proceedings International Conference on Intervention and Applied Psychology	On The Job Training Design in Improving Performance at 4.0 Era (Study on Automotive Industry in Indonesia)	https://iciap-uipsur.ui.ac.id/wp-content/uploads/sites/255/2019/10/buku.pdf
2020	Psibernetika/ Sinta 4	Peran on the job development terhadap peningkatan kinerja karyawan di PT XYZ	https://journal.ubm.ac.id/index.php/psibernetika/article/view/1752
2020	Psychopedia Jurnal / Sinta 6	Fenomena kesehatan perkembangan seksual dan perang orang tua mild retardation dalam pendidikan seks	http://journal.ubpkarawang.ac.id/index.php/Psikologi/article/view/1004
2020	Jurnal Pengabdian Masyarakat / akreditasi lokal	Pemberian pelatihan webinar strategi pengelolaan (coping) stres menghadapi pandemi covid-19	https://ejurnal.esaunggul.ac.id/index.php/ABD/article/view/3560
2021	Jurnal Pengabdian Masyarakat / akreditasi lokal	Meningkatkan kemampuan komunikasi dengan mengenal gaya komunikasi pribadi melalui DISC	https://ejurnal.esaunggul.ac.id/index.php/ABD/article/view/4507
2021	Jurnal Pengabdian Masyarakat / akreditasi lokal	EDUKASI KESEHATAN DAN KESELAMATAN KERJA (K3) PADA PEKERJA MUDA MELALUI FORUM ILMIAH ABDIMAS	Jurnal Abdimas Volume 7 Nomor 4, Juni 2021 https://digilib.esaunggul.ac.id/edukasi-kesehatan-dan-keselamatan-kerja-k3-pada-pekerja-muda-melalui-forum-ilmiah-abdimas-21030.html
2022	Jurnal Pengabdian Masyarakat / akreditasi lokal	Smart Parenting di Era Pandemi	Link Menyusul
2022	Proceeding International Conference on	Differential Item Functionong (DIF) Testing for the WOCC (Ways of Coping Checklist) Instrument Based on Gender	https://bit.ly/Material_ICMRSI2022

	Multidisciplinary Research for Sustainable Innovation		https://drive.google.com/file/d/1LWv1uo2 PHawB4 PixOQw0dN5AGznJ05/view E-ISBN No: 978-623-5724-08-9 (PDF)
2022	Jurnal Pengabdian Masyarakat	Mind Hacking : Strategi Menghadapi Gaslighting dan hipnosil massal	Link to comply
2022	Jurnal Penelitian Nasional	Gambaran Makna Kesehatan Mental Berdasarkan Socioekonomika Status	Link to comply
2022	Jurnal Penelitian Internasional	Peran Pemberian Pelatihan Meditasi Pernapasan dan MBSR terhadap Penurunan Tingkat Stres Perawat Covid 19	Link to comply
2022	Jurnal Penelitian Internasional	Contemporary Leadership and Ancient Wisdom Implications for Governance in Indonesia	Link to comply
2022	Jurnal Penelitian Internasional	Differential Item Functioning (DIF) on WOCC based on gender	https://www.cell.com/heliyon/pdf/S2405-8440(23)01976-X.pdf

Register to Speak at a Seminar

Year	Theme	Organizer
2022	Mind Hacking : Strategi Menghadapi Gaslighting dan hipnosil massal	LPPM Esa Unggul/Nasional
2022	Differential Item Functioning (DIF) Testing for the WOCC (Ways of Coping Checklist) Instrument Based on Gender	International Conference on Multidisciplinary Research for Sustainable Innovation UPI YAI
2021	Pemanfaatan IT dalam Edukasi Smart Parenting di Era Digital	LPPM Esa Unggul/Nasional
2021	Kesiapan Mental dan Pemahaman Mental Remaja Tentang K3 Pada Dunia Kerja	
2021	Asean Muslim Competencies Enhancement In Order to Adapting Post Covid-19 Global Skills Challenge	Mandala International/International
2021	Pentingnya kesehatan mental di kalangan remaja dan pengetahuan mengenai pertolongan pertama	Yayasan Hadji Kalla/Nasional
2020	Sharpening Feedback Skill In Assessment Centre Batch 1	Aide Consulting/Nasional
2020	Sukses Berkomunikasi dalam upaya penyampaian pesan	LPPM Esa Unggul/Nasional
2020	Mengelola Stres Meningkatkan Imunitas Tubuh melawan Covid-19	LPPM Esa Unggul/Nasional
2020	Mengelola Stres Meningkatkan Imunitas Tubuh melawan Covid-19	PT Mercubuana Centre/Nasional
2020	Workshop Survey Budaya Perusahaan	PT PJB / Nasional
2020	Workshop Employee Engagement dan Change Readiness	PT PLN Persero / Nasional
2020	Workshop Pembuatan Program Engagement	PT PJB / Nasional
2019	Workshop Managerial Development Program	PT Charoen Phokpand/Nasional
2019	Workshop Balanced Scorecard	PT Pefindo/Lokal
2019	Workshop Return on Training Investment	PT TMMIN/Nasional
2018	Entertainment & Television Training	Djarum Bakti Pendidikan Foundation
2018	Service Excellent Training	GML Performance Consulting
2018	Delivery Time Management for Trainers	GML Performance Consulting
2017	Delivery Leadership Training	GML Performance Consulting
2017	Delivery Time Management Training	GML Performance Consulting
2016	Delivery Interpersonal Skills Training	GML Performance Consulting
2016	Delivery Coaching, Counseling, & Mentoring	GML Performance Consulting
2016	Quality Performance Appraisal Training	GML Performance Consulting
2015	Delivery Recruitment & Developing Training	GML Performance Consulting
2015	International Assessor Certificate	DDI Consulting
2015	Technical Auditor for ISO (Audit Management, Audit Technique, & Reporting Course)	Premysis Consulting
2014	Assessing & Developing Sales Person : Training for Assessor Using New Method in Sales A/D Centre	GML Performance Consulting
2014	Delivery Stress Management	GML Performance Consulting

2013	Delivery Customer Service Assessment Centre Training	GML Performance Consulting
2013	Delivery Corporate Culture	GML Performance Consulting
2012	Delivery Certification Human Resource Programme	GML Performance Consulting