

Analisis Employee Engagement Pada PT Xyz: Investigasi Peran Flexible Working Arrangement, Perceived Organizational Support, Work-Life Balance, dan Job Satisfaction

Eka Junis Setyawan, Stefanus MS Sadana

Institut Keuangan Perbankan dan Informatika, Asia Perbanas, Indonesia

Email: ekajunis@gmail.com, sadana@perbanas.id

Kata Kunci	Abstrak
<i>flexible working arrangement, perceived organizational support, work-life balance, job satisfaction, employee engagement</i>	Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi peran <i>flexible working arrangement, perceived organizational support, work-life balance, dan job satisfaction</i> dalam meningkatkan <i>employee engagement</i> di perusahaan penyedia layanan switching. Metode penelitian menggunakan pendekatan <i>Variance-based SEM</i> dengan teknik <i>Partial Least Squares (PLS)</i> melalui <i>software SmartPLS</i> , dan penentuan sampel menggunakan metode Slovin. Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>flexible working arrangement, perceived organizational support, dan job satisfaction</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i> , sedangkan <i>work-life balance</i> tidak berpengaruh secara langsung. Namun, <i>job satisfaction</i> terbukti memediasi hubungan antara ketiga variabel independen (<i>flexible working arrangement, perceived organizational support, dan work-life balance</i>) dengan <i>employee engagement</i> . Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun <i>work-life balance</i> tidak memiliki efek langsung, tetapi berperan penting melalui peningkatan <i>job satisfaction</i> terlebih dahulu. Implikasi penelitian ini memberikan wawasan bagi perusahaan penyedia layanan switching dalam mengembangkan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang efektif, dengan menitikberatkan pada peningkatan <i>job satisfaction</i> sebagai faktor kunci dalam membangun <i>employee engagement</i> yang optimal.
Keywords <i>flexible working arrangement, perceived organizational support, work-life balance, job satisfaction, employee engagement</i>	Abstract <i>This study aims to investigate the role of flexible working arrangement, perceived organizational support, work-life balance, and job satisfaction in increasing employee engagement in switching service provider companies. The research method used the Variance-based SEM approach with the Partial Least Squares (PLS) technique through SmartPLS software, and sample determination using the Slovin method. The results showed that flexible working arrangement, perceived organizational support, and job satisfaction had a positive and significant effect on employee engagement, while work-life balance had no direct effect. However, job satisfaction has been proven to mediate the relationship between the three independent variables (flexible working arrangement, perceived organizational support, and work-life balance) and employee engagement. These findings indicate that although work-life balance does not have a direct effect, it plays an important role through increasing job satisfaction first. The implications of this study provide insight for switching service provider companies in developing effective human resource management strategies, with an emphasis on increasing job satisfaction as a key factor in building optimal employee engagement.</i>



PENDAHULUAN

Employee engagement merupakan salah satu upaya untuk membangun organisasi berkelanjutan (Batmomolin et al., 2022; Danish et al, 2017). Wollard dan Shuck (2011) mendefinisikan *employee engagement* sebagai kondisi kognitif, emosional, dan perilaku

seorang karyawan yang diarahkan pada hasil organisasi yang diinginkan. Oleh karena itu organisasi harus fokus memantau dan meningkatkan *employee engagement* untuk mendorong pertumbuhan dan keunggulan kompetitif organisasi (Batmomolin et al., 2022; Boccoli et al., 2023; Sopian et al., 2022). Hal itulah yang menyebabkan *employee engagement* menjadi topik yang sangat diminati oleh para peneliti (Wollard & Shuck, 2011; Wood et al., 2020; Xiong & Wen, 2020).

Menjaga tingkat *employee engagement* telah menjadi tantangan tersendiri selama dan pasca pandemi Covid-19. Gambar 1.1 menggambarkan studi yang dilakukan oleh Kincentric (2022). Studi tersebut menunjukkan bahwa secara global tingkat *employee engagement* tahunan menunjukkan adanya penurunan, yaitu dari 69,50% pada tahun 2020 menjadi 67,50% pada tahun 2021. Studi yang sama adanya fluktuasi pada *employee engagement* per kuartal yang mengindikasikan bahwa organisasi sedang menguji proses dan strategi dalam menghadapi *new normal* pasca pandemi Covid-19, di mana beberapa diterima dengan baik oleh karyawan dan yang lainnya tidak. Oleh karena itu, perusahaan harus terus menguji dan mengevaluasi strategi peningkatan *employee engagement* mereka.

Di Indonesia, persoalan *employee engagement* juga dihadapi oleh PT XYZ, yaitu salah satu perusahaan penyedia layanan *switching*. Bank Indonesia dalam Peraturan Bank Indonesia nomor 18/40/2016 tentang Penyelenggaraan Pemrosesan Transaksi Pembayaran mendefinisikan *switching* sebagai infrastruktur yang memiliki fungsi sebagai pusat dan/atau penghubung aliran data transaksi pembayaran melalui jaringan yang menggunakan alat pembayaran dengan menggunakan kartu, uang elektronik, maupun transfer dana.

Penurunan tingkat *employee engagement* di PT XYZ direspon dengan penerapan kebijakan *flexible working arrangement*. Tujuan diberlakukannya kebijakan ini adalah agar karyawan dapat mengelola waktunya sendiri dan mendapatkan *work-life balance* serta meningkatkan *employee engagement*. Namun hasil *employee engagement survey* berkata lain. Pada gambar 1.2 terlihat bahwa tingkat *employee engagement* sekalipun sempat mengalami kenaikan dari 76,55% pada tahun 2019 menjadi 79,20% pada tahun 2020, namun sejak 2021 mengalami penurunan dari 63,38% menjadi 61,70% pada tahun 2022. Hal tersebut menunjukkan adanya *gap* fenomena bisnis. Dengan demikian masalah penelitiannya adalah bagaimana meningkatkan *employee engagement* karyawan pada PT XYZ? Tingkat *employee engagement* dapat dipengaruhi oleh *job satisfaction* (Danish et al., 2017), *flexible working arrangement* (Gašić & Berber, 2023; Niebuhr et al., 2022), *perceived organizational support* (Arunmozhi, 2021; Maan et al., 2020) dan *work-life balance* (Arunashantha, 2019; Attar et al., 2020).

Employee engagement memiliki hubungan yang sangat erat dengan *job satisfaction*, baik dalam praktik maupun pengukuran. Pekerja yang *engaged* kemungkinan juga akan merasa puas (Shuck et al., 2017). *Job satisfaction* merupakan salah satu variabel penting yang paling banyak diteliti dan diperhatikan dalam organisasi (Tria, 2023). *Job satisfaction* merupakan sikap afektif seseorang yang terlihat dari perasaan suka atau tidak suka relatif terhadap sesuatu (Linggiallo et al., 2021). Studi Djoemadi et al. (2019) menemukan bahwa *job satisfaction* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *employee engagement*. Namun, hasil berbeda ditemukan oleh Riyanto et al. (2021) mereka menemukan bahwa tidak ada pengaruh *job satisfaction* terhadap *employee engagement*. Perbedaan hasil penelitian tersebut menjadi *gap* penelitian mengenai pengaruh *job satisfaction* terhadap *employee engagement*.

Banyak upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan *employee engagement*, salah satunya melalui implementasi *flexible working* (Weideman et al., 2020) yang telah menjadi tren gaya kerja baru (Pradipta & Martdianty, 2023) sejak pandemi Covid-19. Menurut Choo et al. (2016), *flexible working arrangement* dapat didefinisikan sebagai kemampuan pekerja untuk membuat perubahan di mana, kapan dan berapa total waktu yang akan mereka pergunakan untuk bekerja. Gašić dan Berber (2023) menemukan bahwa *flexible working arrangement* memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement*. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian Pradipta dan Martdianty (2023). Namun, sejauh pengetahuan penulis, belum ada yang meneliti pengaruh *flexible working arrangement* terhadap *employee engagement* di perusahaan *switching*. Hal ini menjadi gap penelitian mengenai pengaruh *flexible working arrangement* terhadap *employee engagement*.

Selain *employee engagement*, studi lain menemukan bahwa implementasi *flexible working arrangement* dapat meningkatkan *job satisfaction* (Rahman, 2019). Temuan tersebut menguatkan penelitian Ma (2018) yang menyatakan bahwa ada hubungan signifikan dan positif antara *flexible working arrangement* dan *job satisfaction*. Namun, kedua temuan tersebut bertentangan dengan temuan dari Pratama S. dan Tanuwijaya (2023) maupun Hammer et al. (2005) yang menyatakan bahwa *flexible working arrangement* tidak berpengaruh terhadap *job satisfaction*. Perbedaan hasil penelitian ini menunjukkan adanya gap penelitian mengenai pengaruh *flexible working arrangement* terhadap *job satisfaction*.

Perceived organizational support dapat didefinisikan dengan pandangan yang positif terhadap dukungan organisasi yang akan memperkuat harapan karyawan dan keterlibatan afektif karyawan terhadap serta mendorong mereka untuk berusaha mencapai tujuan organisasi (Riskha et al., 2023). Penelitian terdahulu memperlihatkan bahwa *perceived organizational support* memiliki hubungan langsung yang positif dan signifikan terhadap *employee engagement* (Alshaabani et al., 2021; Gusti et al., 2021; Nguyen & Tran, 2021; Septiani & Frianto, 2023). Temuan ini sekaligus memperkuat temuan dari Dewi et al. (2020) Namun, sepanjang pengetahuan penulis belum ada penelitian yang membahas hubungan langsung antara *perceived organizational support* dan *employee engagement* pada perusahaan penyedia layanan *switching*. Hal ini menjadi gap yang ingin diteliti oleh penulis.

Rhoades dan Eisenberger (2002) berpendapat bahwa *perceived organizational support* akan menguntungkan baik karyawan (meningkatkan *job satisfaction* atau peningkatan suasana hati yang positif) maupun bagi perusahaan (meningkatkan komitmen, kinerja dan mengurangi tingkat *turnover*). Studi terdahulu menemukan bahwa terdapat hubungan signifikan antara *perceived organizational support* terhadap *job satisfaction* (Appelbaum et al., 2019; Maan et al., 2020; Mascarenhas et al., 2022). Namun Ratnasari et al. (2023) menemukan bahwa *perceived organizational support* memiliki pengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*. Perbedaan temuan penelitian terdahulu tersebut menunjukkan adanya gap penelitian tentang hubungan *perceived organizational support* dengan *job satisfaction*.

Konsep *work-life balance* telah bergeser dari pembicaraan yang sebagian besar hanya bersifat hipotetis pada saat sebelum pandemi Covid-19 dan kini telah menjadi sesuatu yang sangat nyata dan tidak bisa diabaikan dalam kehidupan sehari-hari (Michael Page, 2023). *Work-life balance* didefinisikan sebagai tingkat keterlibatan tinggi dalam kehidupan pekerjaan serta kehidupan di luar pekerjaan dengan konflik minimal antara peran sosial dalam kehidupan pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan (Sirgy & Lee, 2018). Beberapa penelitian

menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* (Larasati et al., 2019; Putra et al, 2021). Namun, hasil yang berbeda ditemukan oleh Pramana dan Putra (2022), ia menemukan bahwa *work-life balance* tidak memiliki pengaruh terhadap *employee engagement*. Septiani dan Frianto (2023) serta Noerchoidah dan Indriyani (2022) juga menemukan hasil sama, yaitu *work-life balance* tidak berpengaruh terhadap *employee engagement*. Perbedaan temuan tersebut menggambarkan adanya *gap* penelitian tentang pengaruh *work-life balance* terhadap *employee engagement*.

Work-life balance juga memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* (Anh, Cao, & Le, 2022; Tavassoli & Sune, 2018). Hal ini berarti karyawan dengan *work-life balance* yang tinggi akan memiliki *job satisfaction* yang tinggi pula. *Job satisfaction* juga berperan secara signifikan dan positif sebagai mediator dalam hubungan antara *work-life balance* dan *employee engagement* (Pramana & Putra, 2022). Hal ini berarti semakin tinggi tingkat *work-life balance*, semakin meningkat pula *employee engagement* melalui *job satisfaction*. Namun, sepanjang pengetahuan penulis belum ada penelitian yang membahas hubungan langsung antara *work-life balance* dan *job satisfaction* maupun peran *job satisfaction* sebagai mediator hubungan tersebut pada perusahaan penyedia layanan *switching*. Hal ini memperlihatkan adanya *gap* penelitian.

Studi lain menemukan bahwa *job satisfaction* memiliki peran sebagai mediator hubungan antara *perceived organizational support* dan *employee engagement* (Safitri & Nawangsari, 2022). Penelitian tersebut memperlihatkan bahwa *perceived organizational support* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *employee engagement* melalui *job satisfaction*. Namun, penelitian tersebut hanya terbatas pada satu perusahaan saja dan sejauh pengetahuan penulis, belum ada penelitian lain yang melakukan penelitian sejenis di perusahaan *switching*. Hal ini memperlihatkan masih adanya *gap* penelitian mengenai peran mediasi *job satisfaction* antara hubungan *perceived organizational support* dan *employee engagement* di perusahaan penyedia layanan *switching*.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh *flexible working arrangement*, *perceived organizational support*, *work-life balance*, dan *job satisfaction* terhadap *employee engagement*, serta menguji peran mediasi *job satisfaction* dalam hubungan antara *flexible working arrangement*, *perceived organizational support*, dan *work-life balance* dengan *employee engagement*. Manfaat penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi dunia akademik dengan memperkaya literatur di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memahami keterkaitan antara fleksibilitas kerja, keseimbangan hidup, dukungan organisasi, dan kepuasan kerja terhadap keterikatan karyawan. Bagi dunia usaha, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar untuk memahami dinamika internal perusahaan dan menjadi bahan pertimbangan dalam menyusun strategi peningkatan *employee engagement* di PT XYZ, serta sebagai acuan bagi praktisi SDM dalam merespons tantangan pengelolaan tenaga kerja, seperti tren kerja fleksibel dan kebutuhan keseimbangan kehidupan kerja yang semakin meningkat.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain korelasional untuk menganalisis hubungan antara *flexible working arrangement*, *perceived organizational support*, dan *work-life balance* terhadap *employee engagement*, dengan *job satisfaction* sebagai

variabel mediasi. Unit analisis adalah karyawan PT XYZ dengan populasi 216 orang dan sampel sebanyak 140 responden yang diambil menggunakan rumus Slovin. Data dikumpulkan melalui kuesioner berbasis Google Form menggunakan skala Likert 6 poin, mencakup indikator dari variabel-variabel penelitian yang telah dioperasionalisasi. Variabel yang diteliti meliputi *flexible working arrangement*, *perceived organizational support*, *work-life balance*, *job satisfaction*, dan *employee engagement*, masing-masing dengan indikator dan dimensi yang relevan dan valid berdasarkan literatur terdahulu. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling (SEM)* berbasis *Partial Least Squares (PLS)* dengan perangkat lunak SmartPLS versi 4. Evaluasi outer model dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas indikator, melalui uji *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*. Evaluasi inner model dilakukan dengan melihat nilai R^2 , Q^2 , dan uji *t*-statistik melalui *bootstrapping* untuk menilai signifikansi hubungan antar variabel. Pengujian hipotesis dilakukan pada tingkat signifikansi 5% dengan $p\text{-value} < 0,05$ dan *t*-statistik $> 1,96$ sebagai dasar penerimaan hipotesis. Model penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement* melalui pendekatan empiris berbasis data numerik dari populasi yang diteliti.

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Data

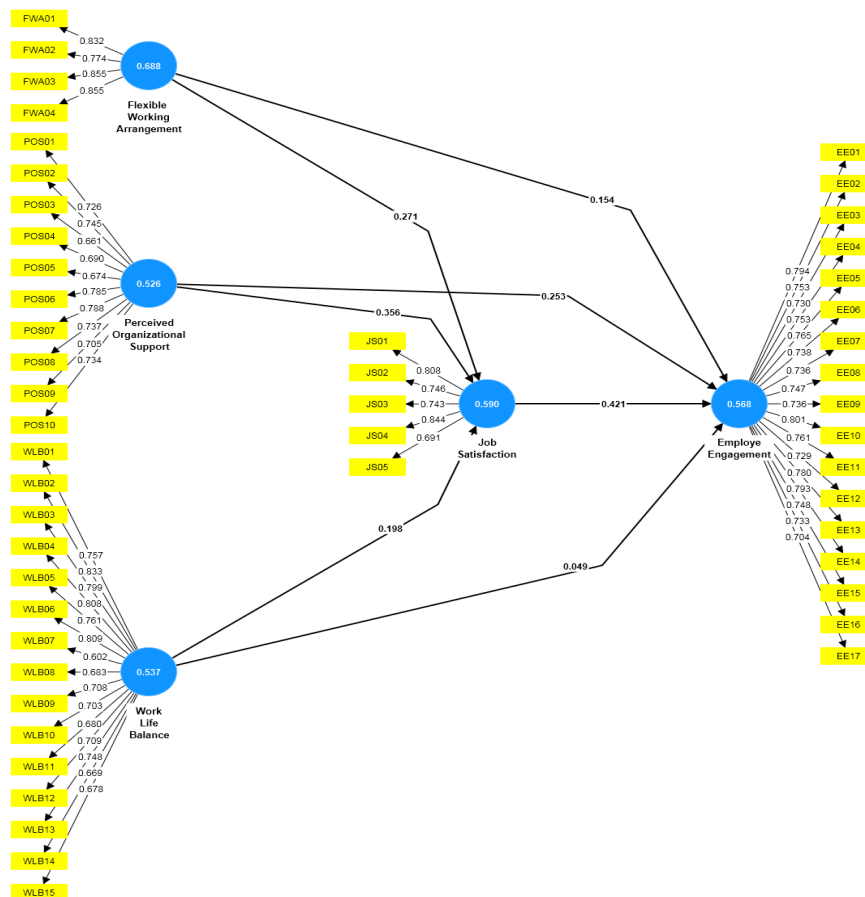
Penelitian ini menggunakan metod *variance based structural equation modelling (SEM)* atau yang lebih dikenal dengan *Partial Least Squares (PLS)* yang diolah dengan SmartPLS versi 4. Dalam metode pengumpulan data, instrumen penelitian harus memenuhi syarat valid dan reliabel. Uji validitas dan uji reliabilitas adalah tahap awal dalam penelitian untuk mengetahui sejauh mana penelitian dapat dipertanggungjawabkan.

1. Uji Outer Model

a. Uji Validitas konvergen

Convergent validity dari model pengukuran (uji validitas) dari indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score* atau *component score* dengan *construct score* yang dihitung dengan PLS. Untuk dianggap valid, maka nilai *loading factor* harus lebih dari 0.7 (Santosa, 2018). Kendati demikian, nilai 0,5 – 0,6 masih dapat diterima (Chin, 1998).

Skema outer model SmartPLS:



Gambar 1. Outer Loadings

Sumber: Data diolah 2024

Pada gambar di atas, diketahui bahwa secara umum hasil loading factor dari semua item pada setiap variable bernilai > 0.70 . Terdapat beberapa item pada variable yang memiliki loading factor yang < 0.70 yaitu pada variable job satisfaction pada item JS 05 dengan nilai sebesar 0.691. Selain itu, variable perceived organizational support pada item POS 05, POS 06, POS 07 menunjukan hal yang sama dengan nilai sebesar 0.661, 0.690, 0.674. Pada variable Work Life Balance terdapat item yang menunjukan hal yang serupa yaitu pada item WLB 07, WLB 08, WLB 11, WLB 14 dan WLB 15 dengan nilai sebesar 0.602, 0.683, 0.680, 0.669, dan 0.678. Meskipun demikian, seluruh variable masih dapat dikatakan valid dan dapat diterima (Chin, 1998).

b. Uji Validitas Diskriminan

Pada penelitian ini, *Convergent validity* dari model pengukuran (uji validitas) dari indikator dinilai berdasarkan korelasi. Berikut table nilai cross loading.

Tabel 1. Hasil Validitas Diskriminan

	<i>Employee Engagement</i>	<i>Flexible Working Arrangement</i>	<i>Job Satisfaction</i>	<i>Perceived Organizational Support</i>	<i>Worklife-Balance</i>
EE01	0.794	0.351	0.443	0.454	0.151
EE02	0.753	0.311	0.428	0.315	0.212
EE03	0.730	0.411	0.459	0.351	0.188

Analisis *Employee Engagement* Pada PT Xyz: Investigasi Peran *Flexible Working Arrangement*, *Perceived Organizational Support*, *Work-Life Balance*, dan *Job Satisfaction*

EE04	0.753	0.294	0.407	0.354	0.039
EE05	0.765	0.292	0.466	0.344	0.186
EE06	0.738	0.306	0.492	0.318	0.236
EE07	0.736	0.415	0.481	0.306	0.234
EE08	0.747	0.307	0.498	0.360	0.161
EE09	0.736	0.382	0.521	0.311	0.203
EE10	0.801	0.267	0.479	0.442	0.131
EE11	0.761	0.206	0.457	0.389	0.100
EE12	0.729	0.220	0.457	0.309	0.213
EE13	0.780	0.265	0.474	0.328	0.192
EE14	0.793	0.247	0.400	0.452	0.067
EE15	0.748	0.279	0.442	0.366	0.073
EE16	0.733	0.233	0.360	0.382	0.108
EE17	0.704	0.292	0.482	0.390	0.171
FWA01	0.278	0.832	0.310	0.240	0.119
FWA02	0.318	0.774	0.284	0.149	0.220
FWA03	0.348	0.855	0.370	0.257	0.179
FWA04	0.373	0.855	0.364	0.229	0.123
JS01	0.471	0.354	0.808	0.440	0.173
JS02	0.446	0.305	0.746	0.277	0.259
JS03	0.443	0.258	0.743	0.252	0.170
JS04	0.515	0.329	0.844	0.406	0.135
JS05	0.454	0.293	0.691	0.291	0.322
POS01	0.344	0.188	0.288	0.726	0.012
POS02	0.352	0.137	0.283	0.745	0.014
POS03	0.396	0.332	0.347	0.661	0.162
POS04	0.193	0.082	0.236	0.690	0.071
POS05	0.359	0.222	0.268	0.674	-0.038
POS06	0.340	0.207	0.369	0.785	0.110
POS07	0.403	0.230	0.416	0.788	0.022
POS08	0.357	0.101	0.269	0.737	-0.041
POS09	0.392	0.169	0.338	0.705	0.100
POS10	0.284	0.190	0.318	0.734	0.041
WLB01	0.049	0.118	0.191	-0.095	0.757
WLB02	0.119	0.118	0.151	0.050	0.833
WLB03	0.261	0.261	0.298	0.098	0.799
WLB04	0.106	0.183	0.192	0.023	0.808
WLB05	0.153	0.166	0.294	0.046	0.761
WLB06	0.150	0.158	0.176	0.054	0.809
WLB07	0.077	-0.008	-0.008	-0.129	0.602
WLB08	-0.013	0.007	0.018	0.042	0.683
WLB09	0.118	0.078	0.077	-0.061	0.708
WLB10	-0.012	-0.071	0.021	-0.112	0.703
WLB11	0.169	0.059	0.101	0.054	0.680
WLB12	0.086	0.114	0.023	0.049	0.709
WLB13	0.114	0.149	0.277	0.113	0.748
WLB14	0.166	0.158	0.079	0.127	0.669
WLB15	0.234	0.072	0.256	0.058	0.678

Berdasarkan tabel tersebut diketahui bahwa hasil analisis *cross loading* dari seluruh item pada seluruh variabel laten memiliki nilai *loading factor* yang lebih tinggi dibandingkan nilai *loading factor* pada variabel latennya. Dengan demikian, dapat dikatakan seluruh item telah memenuhi syarat validitas diskirimanan sehingga dinyatakan valid.

c. Uji Reliabilitas

Tabel 2. Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
<i>Employee Engagement</i>	0.952	0.957	Reliabel
<i>Flexible Working Arrangement</i>	0.849	0.898	Reliabel
<i>Job Satisfaction</i>	0.825	0.878	Reliabel
<i>Perceived Organizational Support</i>	0.900	0.917	Reliabel
<i>Work Life Balance</i>	0.943	0.945	Reliabel

Pada tabel di atas, diketahui bahwa seluruh variabel yang digunakan pada penelitian ini reliabel karena memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *composite reliability* > 0,7.

2. Uji Inner Model

a. Uji Path Coefficient

Pada penelitian ini, uji path coefficient digunakan untuk melihat seberapa besar pengaruh variabel independent terhadap variabel dependen. Suatu variabel dikatakan memiliki pengaruh positif apabila memiliki pada rentan 0 hingga 1, sedangkan suatu variabel dikatakan memiliki pengaruh negative apabila memiliki rentan -1 hingga 0. Berikut merupakan tabel hasil uji path coefficient pada penelitian ini.

Tabel 3. Uji *Path Coefficient*

Variabel	Flexibel Working Arrangement	Perceived Organizational Support	Work Life Balance	Job Satisfaction	Employee Engagement
Flexible Working Arrangement				0.271	0.154
Perceived Organizational Support				0.356	0.253
Work Life Balance				0.198	0.049
Job Satisfaction					0.421
Employee Engagement					

Hasil uji path coefficient menunjukkan bahwa hubungan antar variabel Flexible Working Arrangement (FWA), Perceived Organizational Support (POS), Work Life Balance (WLB), Job Satisfaction (JS), dan Employee Engagement (EE) memiliki kekuatan pengaruh yang bervariasi. FWA berpengaruh positif terhadap JS (koefisien 0.271), namun hanya berpengaruh lemah terhadap EE (0.154). POS menunjukkan pengaruh paling kuat terhadap JS (0.356) dan juga berpengaruh cukup kuat terhadap EE (0.253), menandakan pentingnya persepsi dukungan organisasi. WLB memiliki pengaruh positif tetapi lemah terhadap JS (0.198) dan sangat lemah terhadap EE (0.049). Sementara itu, JS merupakan faktor paling dominan yang memengaruhi EE dengan koefisien tertinggi (0.421), menegaskan bahwa kepuasan kerja menjadi kunci

utama dalam meningkatkan keterlibatan karyawan. Oleh karena itu, strategi peningkatan EE di PT XYZ sebaiknya difokuskan pada peningkatan JS melalui penguatan POS dan implementasi FWA yang efektif.

b. Uji Koefisien Determinasi (Nilai R^2)

Uji koefisien determinasi dilakukan dengan melakukan pengujian terhadap model struktural yang dilihat dari nilai R^2 (R-square) pada persamaan antar variabel laten. Nilai R-square menjelaskan seberapa besar variabel eksogen (independen/bebas) pada model mampu menerangkan variabel endogen (dependen/terikat). Menurut Chin (1998), nilai R-square sebesar 0.67 (kuat), 0,33 (moderat), 0,19 (lemah). Dengan demikian, semakin tinggi nilai R-square semakin baik model dalam menerangkan variabel endogen (dependen/terikat). Diketahui bahwa Nilai R-square untuk variabel *Employee Engagement* adalah 0.450 dan R-square adjusted adalah 0.438. Hal ini menunjukkan pengaruh variabel *Flexible Working Arrangement*, *Perceived Organizational Support*, dan *Work Life Balance* terhadap *Employee Engagement* sebesar 45% sedangkan sisanya sebesar 55% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian. Kemudian, nilai R-square untuk variabel *Job Satisfaction* adalah 0.320 dan R-square adjusted adalah 0.310. Artinya, pengaruh *Flexible Working Arrangement*, *Perceived Organizational Support*, dan *Work Life Balance* terhadap *Job Satisfaction* sebesar 32% sedangkan sisanya sebesar 68% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian.

Dengan demikian, nilai R-square ini mengindikasikan bahwa model penelitian yang digunakan mampu menjelaskan variasi pada variabel *Employee Engagement* dan *Job Satisfaction* dengan cukup baik meskipun masih terdapat kemungkinan bahwa faktor-faktor di luar model penelitian turut berperan dalam mempengaruhi kedua variabel tersebut.

c. Uji *Predictive Relevance* (Q^2)

Uji *Predictive Relevance* (Q^2) digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana model memiliki kemampuan prediksi yang baik terhadap variabel tergantung. Nilai Q^2 berada dalam rentang 0 hingga 1, di mana nilai yang lebih tinggi mencerminkan kemampuan prediksi model yang lebih baik. Nilai Q^2 yang positif menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang memadai. Adapun hasil perhitungan nilai Q^2 disajikan sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - (1 - R^2_{\text{Employee Engagement}}) (1 - R^2_{\text{Job Satisfaction}})$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0.450) (1 - 0.320)$$

$$Q^2 = 1 - (0.55) (0.68)$$

$$Q^2 = 1 - 0.374 = 0.626$$

Berdasarkan hasil perhitungan, nilai Q^2 diperoleh sebesar 0.626. Nilai tersebut yang melebihi angka 0 mengindikasikan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang baik terhadap variabel endogen, yakni *Employee Engagement* dan *Job Satisfaction*. Hal ini menunjukkan bahwa model yang digunakan memiliki kemampuan prediksi yang cukup baik dalam memprediksi kedua variabel tersebut. Dengan kata lain, sekitar 62,6% variasi pada variabel laten endogen (variabel yang diprediksi) dapat dijelaskan oleh variabel-variabel laten eksogen (variabel prediktor) dalam model.

d. Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil pengolahan data, pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi sebesar 5%, di mana nilai t-statistik acuan adalah 1,96. Dengan demikian, hipotesis alternatif (H_a) diterima dan hipotesis nol (H_0) ditolak apabila nilai t-statistik $> 1,96$. Sementara itu, apabila pengujian dilakukan berdasarkan nilai probabilitas (*p-value*), maka H_a diterima jika nilai $p < 0,05$. Adapun hasil pengujian hipotesis sebagai berikut;

Hipotesis yang akan diuji adalah:

H_1 : *Flexible working arrangement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*

H_2 : *Perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*

H_3 : *Work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*

H_4 : *Job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*

H_5 : *Job satisfaction* memediasi hubungan *flexible working arrangement* dengan *employee engagement*

H_6 : *Job satisfaction* memediasi hubungan *work-life balance* dengan *employee engagement*.

H_7 : *Job satisfaction* memediasi hubungan *perceived organizational support* dengan *employee engagement*.

A. Pengaruh Flexible Working Arrangement terhadap Employee Engagement

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, ditemukan bahwa Flexible Working Arrangement (FWA) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement (EE), menunjukkan bahwa kebebasan dalam memilih waktu dan tempat kerja berperan penting dalam meningkatkan keterlibatan karyawan, khususnya dalam dimensi vigor, dedication, dan absorption. Temuan ini sejalan dengan teori determinasi diri yang menekankan pentingnya otonomi kerja sebagai kebutuhan psikologis dasar serta teori job demands-resources (JD-R) yang menempatkan FWA sebagai job resource penting yang memotivasi karyawan, serta mendukung teori boundary management yang menyoroti manfaat fleksibilitas dalam mengelola batas antara kehidupan kerja dan pribadi. Dalam konteks PT XYZ, dengan mayoritas karyawan berasal dari generasi milenial dan Z, FWA menjadi strategi efektif karena mereka cenderung menghargai fleksibilitas dalam kerja. Secara psikologis, FWA meningkatkan persepsi otonomi dan pemulihan energi (recovery), mengurangi kelelahan, dan memperkuat keterlibatan. Penelitian ini memperkuat temuan sebelumnya seperti Thulin et al. (2019), Campo et al. (2021), serta studi Gašić & Berber (2023), Pradipta & Martdianty (2023), dan Ugargol & Patrick (2018) yang menunjukkan hubungan positif antara FWA dan EE di berbagai industri. Dengan demikian, pemberian otoritas kepada karyawan untuk mengatur jam dan tempat kerja menjadi strategi manajemen yang relevan dan berdampak positif terhadap keterlibatan kerja di PT XYZ.

B. Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Employee Engagement

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*, di mana karyawan yang merasa didukung organisasi menunjukkan keterlibatan yang lebih tinggi dalam pekerjaan. Hal ini dijelaskan oleh Teori Pertukaran Sosial, yang menyatakan bahwa dukungan organisasi menciptakan hubungan timbal balik melalui perilaku positif karyawan terhadap organisasi. Dukungan ini mendorong dimensi keterlibatan seperti vigor, dedication, dan absorption, yang berdampak pada kinerja dan efektivitas organisasi. Penelitian ini sejalan dengan temuan Septiani dan Frianto (2023) di Indonesia serta Alshaabani et al. (2021) dalam konteks lintas budaya, yang menunjukkan konsistensi hubungan ini bahkan saat memperhitungkan variabel lain seperti *Flexible Working Arrangement* dan *Work-Life Balance*. Secara teoritis, hasil ini memperkuat relevansi teori pertukaran sosial, sedangkan secara praktis, menegaskan perlunya PT XYZ mengembangkan kebijakan yang meningkatkan persepsi dukungan. Meskipun demikian, kekuatan hubungan ini juga dipengaruhi oleh konteks budaya, kepemimpinan, dan karakteristik individu, sehingga studi lanjutan diperlukan.

C. Pengaruh *Work Life Balance* terhadap *Employee Engagement*

Meskipun *Work-Life Balance* (WLB) menunjukkan pengaruh positif, hasil penelitian tidak menemukan pengaruh yang signifikan terhadap *Employee Engagement* secara langsung. Temuan ini berbeda dengan Larasati et al. (2019) dan Putra et al. (2021), namun sejalan dengan Pramana dan Putra (2022), Noerchoidah dan Indriyani (2022), serta Septiani dan Frianto (2023). Rendahnya signifikansi ini dapat dijelaskan karena WLB lebih sebagai faktor higiene daripada motivator, sehingga keberadaannya dianggap sebagai hak dasar bukan pendorong keterlibatan. Dalam konteks PT XYZ, WLB mungkin bukan faktor dominan dibandingkan karakteristik pekerjaan atau dukungan organisasi. Dukungan ini diperkuat oleh Chandani et al. (2016) yang menyatakan bahwa aspek lingkungan dan kepuasan kerja lebih menentukan engagement. Secara teoritis, hal ini menunjukkan kompleksitas hubungan WLB dengan engagement yang memerlukan penelusuran jalur tidak langsung seperti mediasi.

D. Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Employee Engagement*

Penelitian menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*, di mana kepuasan kerja mendorong motivasi intrinsik yang memperkuat keterlibatan karyawan dalam tugas-tugas mereka. Sejalan dengan Schaufeli et al. (2007), karyawan yang puas secara intrinsik lebih cenderung terlibat secara aktif. Di PT XYZ, karyawan yang menganggap pekerjaan mereka bermakna dan menyadari kontribusinya, merasa puas bukan karena insentif eksternal, tetapi karena kepuasan dari pekerjaan itu sendiri. Hal ini membentuk siklus positif antara kepuasan dan keterlibatan. Secara teoritis, hasil ini mendukung model *Job Demands-Resources* (JD-R), dan secara praktis mengarahkan PT XYZ untuk menciptakan lingkungan kerja yang meningkatkan aspek intrinsik pekerjaan. Dukungan juga datang dari studi Bellani et al. (2018), Nabilla et al. (2023), dan Nurlinda & Hidayat (2024), yang mengonfirmasi hubungan kuat ini dalam berbagai industri, termasuk sistem pembayaran seperti PT XYZ.

E. Pengaruh *Flexible Working Arrangement* terhadap *Employee Engagement* melalui *Job Satisfaction*

Flexible Working Arrangement (FWA) memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap Employee Engagement melalui mediasi Job Satisfaction. Fleksibilitas dalam waktu dan lokasi kerja meningkatkan otonomi, yang berujung pada kepuasan kerja lebih tinggi dan mendorong keterlibatan karyawan. Temuan ini didukung oleh Pradipta dan Martdianty (2023) serta teori pertukaran sosial yang menjelaskan bahwa karyawan membalas fleksibilitas dengan keterlibatan yang lebih tinggi. Saks (2006) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah kondisi psikologis utama yang mendorong engagement. Oleh karena itu, perusahaan tidak hanya perlu menerapkan FWA tetapi juga mengevaluasi dampaknya terhadap kepuasan kerja secara berkala guna memastikan efektivitasnya dalam meningkatkan engagement.

F. Pengaruh Work Life Balance terhadap Employee Engagement melalui Job Satisfaction

Work-Life Balance tidak memiliki pengaruh langsung terhadap Employee Engagement, namun berpengaruh secara signifikan melalui mediasi Job Satisfaction. Ini menunjukkan bahwa Job Satisfaction menjadi mediator penuh (full mediator) antara Work-Life Balance dan Employee Engagement, di mana dukungan terhadap keseimbangan kehidupan karyawan menghasilkan kepuasan kerja yang lebih tinggi dan pada akhirnya meningkatkan keterlibatan. Teori Pertukaran Sosial menjelaskan bahwa dukungan organisasi atas keseimbangan kehidupan akan dibalas dengan sikap positif dan keterlibatan kerja. Hal ini diperkuat oleh Arief et al. (2021) yang menekankan pentingnya engagement sebagai variabel mediasi. Organisasi harus merancang kebijakan keseimbangan yang memperhatikan dampaknya terhadap kepuasan kerja dan secara rutin mengevaluasi efektivitas kebijakan tersebut.

G. Pengaruh Perceived Organization Support terhadap Employee Engagement melalui Job Satisfaction

Perceived Organizational Support memiliki pengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap Employee Engagement melalui Job Satisfaction, menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi memperkuat kepuasan kerja dan berdampak pada keterlibatan yang lebih tinggi. Temuan ini didukung oleh Aryanti & Herawati (2021) serta Maan et al. (2020), yang menunjukkan bahwa dukungan organisasi berkontribusi terhadap kepuasan kerja, terutama saat dimediasi oleh faktor psikologis dan karakter individu. Teori Pertukaran Sosial menjelaskan bahwa dukungan organisasi menciptakan persepsi positif yang mendorong keterlibatan sebagai bentuk timbal balik, sebagaimana juga diperkuat oleh Lubis & Nurhayati (2020). Implikasi praktisnya, PT XYZ perlu mengembangkan strategi peningkatan persepsi dukungan melalui pengakuan kontribusi, komunikasi terbuka, serta kebijakan kesejahteraan untuk mendorong keterlibatan dan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa flexible working arrangement, perceived organizational support, dan job satisfaction berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement, sementara work-life balance tidak berpengaruh langsung namun signifikan melalui job satisfaction sebagai mediator. Implikasi manajerial menunjukkan pentingnya kebijakan kerja fleksibel, sistem penghargaan, keseimbangan kerja-hidup, dan

peningkatan kepuasan kerja untuk mendorong engagement. Penelitian ini memiliki keterbatasan berupa cakupan objek tunggal (PT XYZ di Jakarta), model variabel terbatas, dan pendekatan cross-sectional. Oleh karena itu, disarankan penelitian lanjutan melibatkan perusahaan dari berbagai daerah, menambah variabel lain yang relevan, dan menggunakan pendekatan longitudinal. Hasil ini juga memberi panduan praktis bagi manajemen perusahaan dalam merancang strategi peningkatan engagement melalui fleksibilitas kerja, dukungan organisasi, dan peningkatan kepuasan kerja, termasuk dengan menjaga program work-life balance secara berkelanjutan demi efektivitas SDM.

DAFTAR PUSTAKA

- Alshaabani, A., Naz, F., Magda, R., & Rudnák, I. (2021). Impact of perceived organizational support on OCB in the time of Covid-19 pandemic in Hungary: Employee engagement and affective commitment as mediators. *Sustainability (Switzerland)*, 13(14). <https://doi.org/10.3390/su13147800>
- Anh, N. T. H., Cao, M. T., & Le, T. N. T. (2022). The impact of work-life balance on job satisfaction, organizational pride and commitment: A study in the service industry. *HCMCOUJS-Economics and Business Administration*, 12(2), 129–132. <https://doi.org/10.46223/HCMCOUJS>
- Appelbaum, N. P., Lee, N., Amendola, M., Dodson, K., & Kaplan, B. (2019). Surgical resident burnout and job satisfaction: The role of workplace climate and perceived support. *Journal of Surgical Research*, 234, 20–25. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2018.08.035>
- Arief, N. R., Purwana, D., & Saptono, A. (2021). Effect of quality work of life (QWL) and work-life balance on job satisfaction through employee engagement as intervening variables. *The International Journal of Social Sciences World TIJOSSW*, 3(1). <https://doi.org/10.5281/zenodo.5068429>
- Armstrong, M. (2021). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management* (7th ed.). London: Kogan Page Limited. Retrieved from www.koganpage.com
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). London: Kogan Page. Retrieved from www.koganpage.com
- Arunashantha, A. (2019). The impact of work-life balance on job satisfaction: With special reference to ABC private limited in Sri Lanka. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 3(6), 97–108. Retrieved from www.ajhssr.com
- Arunmozhi, M. (2021). Effect of employees perceived organizational support on job satisfaction: Empirical evidence from Coimbatore SME's. *LC International Journal of STEM*, 2(3), 2708–7123. <https://doi.org/10.47150>
- Attar, M., Çağlıyan, V., & Abdul-Kareem, A. (2020). Evaluating the moderating role of work-life balance on the effect of job stress on job satisfaction. *Istanbul Business Research*, 49(2), 201–223. <https://doi.org/10.26650/ibr.2020.49.0081>
- Bank Indonesia. *Peraturan Bank Indonesia nomor 18/40/PBI/2016 tentang penyelenggaraan pemrosesan transaksi pembayaran*. Indonesia: https://www.bi.go.id/id/publikasi/peraturan/Pages/pbi_184016.aspx.
- Batarliene, N., Čižiuniene, K., Vaičiute, K., Šapalaite, I., & Jarašuniene, A. (2017). The impact of human resource management on the competitiveness of transport companies. *Proceeding of 10th International Scientific Conference Transbaltica 2017: Transportation*

- Science and Technology*, 187, 110–116. Elsevier Ltd.
<https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.04.356>
- Batmomolin, A. M. D., Sadikin, M., Hadi, J. S., Gunawan, A. P. W., & Sadana, S. M. S. (2022). Effect of diversity management on organizational trust, employee innovative behavior, and employee engagement: Evidence from Indonesia. *Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D: Faculty of Economics and Administration*, 30(2).
<https://doi.org/10.46585/sp30021560>
- Bauer, K. (2023). *The gendered impact of flexible working arrangements on job satisfaction* (Master's Thesis). Johannes Kepler University Linz, Linz.
- Bellani, E., Rezky Ramadhani, S., & Tamar, M. (2018). Job satisfaction as predictor of employee engagement. *Proceedings of 8th International Conference of Asian Association of Indigenous and Cultural Psychology (ICAAIP 2017)*, 15–19.
<https://doi.org/10.2991/icaaip-17.2018.4>
- Berber, N., Gašić, D., Katić, I., & Borocki, J. (2022). The mediating role of job satisfaction in the relationship between FWAs and turnover intentions. *Sustainability (Switzerland)*, 14(8). <https://doi.org/10.3390/su14084502>
- Boccoli, G., Gastaldi, L., & Corso, M. (2023). The evolution of employee engagement: Towards a social and contextual construct for balancing individual performance and wellbeing dynamically. *International Journal of Management Reviews*, 25(1), 75–98.
<https://doi.org/10.1111/ijmr.12304>
- Chandani, A., Mehta, M., Mall, A., & Khokhar, V. (2016). Employee engagement: A review paper on factors affecting employee engagement. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(15). <https://doi.org/10.17485/ijst/2016/v9i15/92145>
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In *Modern Methods for Business Research* (pp. 295–336). London: Lawrence Erlbaum Associate.
- Choo, J. L. M., Desa, N. M., & Asaari, M. H. A. H. (2016). Flexible working arrangement toward organizational commitment and work-family conflict. *Studies in Asian Social Science*, 3(1). <https://doi.org/10.5430/sass.v3n1p21>
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017, January 1). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, Vol. 11, pp. 479–516. Routledge. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>
- Crowley, J. E., & Kolenikov, S. (2014). Flexible work options and mothers' perceptions of career harm. *Sociological Quarterly*, 55(1), 168–195. <https://doi.org/10.1111/tsq.12050>
- Dai, K., & Qin, X. (2016). Perceived organizational support and employee engagement: Based on the research of organizational identification and organizational justice. *Open Journal of Social Sciences*, 4(12), 46–57. <https://doi.org/10.4236/jss.2016.412005>
- Danish, R. Q., Gohar, A., Ahmad, A., & Shaukat, S. (2017). Mediating role of work engagement in the relationship between job satisfaction and turnover intention: An empirical evidence from hospitals in Lahore, Pakistan. *International Journal of Management Research and Emerging Sciences*, 7, 78–104.
<https://doi.org/10.56536/ijmres.v7i1.29>
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). New York: Pearson Education, Inc.

- Dewi, P. D., Indriati, F., & Soeling, D. P. (2020). Effect of perceived organizational support, quality of work-life and employee engagement on employee performance. *International Journal of Management*, 11(6), 707–717. <https://doi.org/10.34218/IJM.11.6.2020.058>
- Djoemadi, F. R., Setiawan, M., Noermijati, N., & Irawanto, D. W. (2019). The effect of work satisfaction on employee engagement. *Polish Journal of Management Studies*, 19(2), 101–111. <https://doi.org/10.17512/pjms.2019.19.2.08>
- Eisenberger, R., Shanock, L. R., & Wen, X. (2020). Perceived organizational support: Why caring about employees counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 121–124. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119>
- Gašić, D., & Berber, N. (2023). The mediating role of employee engagement in the relationship between flexible work arrangements and turnover intentions among highly educated employees in the Republic of Serbia. *Behavioral Sciences*, 13(2). <https://doi.org/10.3390/bs13020131>
- Ghozali, I. (2014). *Structural equation modelling metode alternatif dengan Partial Least Square (PLS)* (4th ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gusti, I., Bagus, N., Gemilang, A., & Riana, G. (2021). The effect of perceived organizational support on employee engagement and employee performance. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 5(3). <https://doi.org/10.51971/joma.v5n3.0503230721>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hammer, L. B., Neal, M. B., Newsom, J. T., Brockwood, K. J., & Colton, C. L. (2005, July). A longitudinal study of the effects of dual-earner couples' utilization of family-friendly workplace supports on work and family outcomes. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, pp. 799–810. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.799>
- Khoury, M. M. (2021). Work-life balance constructs and job satisfaction: Evidence from the Palestinian investment sector. *International Business Research*, 14(2), 13. <https://doi.org/10.5539/ibr.v14n2p13>
- Kim, W., Shuck, B., & Chai, D. S. (2021). The chicken and egg conundrum: Job satisfaction or employee engagement and implications for human resources. *New Horizons in Adult Education & Human Resource Development*, 33(1), 4–24.
- Kincentric. (2022). *Stability is an illusion-take a closer look: Global trends in employee engagement 2022*. Retrieved from https://www.kincentric.com/-/media/kincentric/2022/GTEE/Global_Trends_in_Employee_Engagement_2022.pdf
- Kossyva, D., Theriou, G., Aggelidis, V., & Sarigiannidis, L. (2023, April 7). Definitions and antecedents of engagement: A systematic literature review. *Management Research Review*, Vol. 46, pp. 719–738. Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2021-0043>
- Larasati, D. P., Hasanati, N., & Istiqomah. (2019). The effects of work-life balance towards employee engagement in millennial generation. *Proceedings of the 4th ASEAN Conference on Psychology, Counselling, and Humanities (ACPCH 2018)*. Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/acpch-18.2019.93>
- Linggiallo, H. D., Riadi, S. S., Hariyadi, S., & Adhimursandi, D. (2021). The effect of predictor variables on employee engagement and organizational commitment and employee

- performance. *Management Science Letters*, 11(1), 31–40.
<https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.033>
- Ma, X. (2018). The effect mechanism of work flexibility on employee job satisfaction. *Journal of Physics: Conference Series*, 1053(1). <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1053/1/012105>
- Maan, A. T., Abid, G., Butt, T. H., Ashfaq, F., & Ahmed, S. (2020). Perceived organizational support and job satisfaction: A moderated mediation model of proactive personality and psychological empowerment. *Future Business Journal*, 6(1).
<https://doi.org/10.1186/s43093-020-00027-8>
- Mascarenhas, C., Galvão, A. R., & Marques, C. S. (2022). How perceived organizational support, identification with organization and work engagement influence job satisfaction: A gender-based perspective. *Administrative Sciences*, 12(2), 2–15.
<https://doi.org/10.3390/admsci12020066>
- Michael Page. (2023). *The invisible revolution*. Retrieved from
<https://www.michaelpage.co.id/talent-trends/the-invisible-revolution>
- Nabilla, M., Budiono, B., Witjaksono, A. D., & Wardoyo, D. T. W. (2023). The Effect of Organizational Trust and Job Satisfaction on Job Performance with Employee Engagement as a Mediating Variable. *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research*, 4(9), 3418–3428.
<https://doi.org/10.11594/ijmaber.04.09.26>
- Nguyen, H. N., & Tran, M. D. (2021). The effect of perceived organizational support on employee engagement during the Covid-19 pandemic: An empirical study in Vietnam. *Journal of Asian Finance*, 8(6), 415–426.
<https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no6.0415>
- Niebuhr, F., Borle, P., Börner-Zobel, F., & Voelter-Mahlknecht, S. (2022). Healthy and happy working from home? Effects of working from home on employee health and job satisfaction. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3).
<https://doi.org/10.3390/ijerph19031122>
- Noerchoidah, & Indriyani, R. (2022). Hasil work engagement dari work life balance karyawan peran mediasi job crafting. *Jurnal Manajerial*, 9(3), 264–281.
<https://doi.org/10.30587/manajerial.v9i03.4265>
- Nurlinda, R. A., & Hidayat, H. (2024). The effect of work motivation and job satisfaction on employee performance through employee engagement as an intervening variable. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IJSE)*, 7(3).
<https://doi.org/https://doi.org/10.31538/ijse.v7i3.5844>
- Nuryadi, Astuti, T. D., Utami, E. S., & Budiantara, M. (2017). *Dasar-dasar statistik penelitian* (1st ed.). Yogyakarta: Sibuku Media. Retrieved from www.sibuku.com
- Pradipta, H. A., & Martdianty, F. (2023). Effect of flexible working arrangement on employee performance: mediating role of work engagement and supervisor support in Indonesia digital startup. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 9(2), 512–522.
<https://doi.org/10.17358/jabm.9.2.512>
- Pramana, I. G. N. A. A., & Putra, M. S. (2022). The effect of work-life balance on work engagement mediated by job satisfaction and life satisfaction. *International Research*

Journal of Management, IT and Social Sciences, 9(5), 735–748.
<https://doi.org/10.21744/irjmis.v9n5.2179>

- Pratama S., K. I., & Tanuwijaya, J. (2023). Pengaruh flexible work arrangement (FWA), compensation, dan career development terhadap job satisfaction dan pengaruhnya terhadap turnover intention dan job performance. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship*, 12(2), 546–559.
<https://doi.org/10.30588/jmp.v12i2.1151>
- Purwanto, P. (2018). *Teknik penyusunan instrumen uji validitas dan reliabilitas penelitian ekonomi syariah* (A. Saifudin, Ed.). Magelang: Staia Press. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/329483279>
- Putra, G. P., Mei, A., & Widigdo, N. (2021). The factors which affecting turnover intention through employee engagement as a mediation variable (case study on XYZ private bank in Indonesia). *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 6(8). Retrieved from www.ijisrt.com
- Rahman, M. F. (2019). Impact of flexible work arrangements on job satisfaction among the female teachers in the higher education sector. *European Journal of Business and Management*, 11(18), 97–107. <https://doi.org/10.7176/EJBM>
- Ramadhi, R., Sarianti, K., & Desti, Y. (2023). Mediation Job Satisfaction: Transformational Leadership, Internal Communication and Organizational Culture to Increase Employee Engagement. *Journal of Business Management and Economic Development*, 1(02). <https://doi.org/10.59653/jbmed.v1i02.138>
- Ratnasari, D., Utami, H. N., & Prasetya, A. (2023). The impacts of perceived organizational support and work environment on employee performance: The mediating effects of job satisfaction. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 17(2), 267–281.
<https://doi.org/10.21776/ub.profit.2023.017.02.10>
- Rhee, M. K., Park, S. K., & Lee, C. K. (2020). Pathways from workplace flexibility to turnover intention: Role of work–family conflict, family–work conflict, and job satisfaction. *International Journal of Social Welfare*, 29(1), 51–61. <https://doi.org/10.1111/ijsw.12382>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Riska, Perizade, B., & Zunaidah. (2023). The impact of perceived organizational support on commitment with satisfaction as a mediating variable on employees with disabilities at PT. Omron. *International Journal of Social Science Research and Review*, 6(1), 252–259.
<https://doi.org/10.47814/ijssrr.v6i1.456>
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162–174.
[https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14)
- Safitri, F., & Nawangsari, L. C. (2022). The effect of perceived organizational support and work-life balance on employee engagement mediated by job satisfaction at PT Rekayasa Industri. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 7(12), 917–925. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7502770>

- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness*, 6(1), 19–38. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034>
- Santosa, P. I. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif: Pengembangan Hipotesis dan Pengujiannya Menggunakan SmartPLS* (I). Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2017). Partial least squares structural equation modeling. In *Handbook of Market Research*. Callaghan: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8_15-1
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business* (7th ed.). Chichester: John Wiley & Sons Ltd. Retrieved from www.wileypluslearningspace.com
- Septiani, A. E., & Frianto, A. (2023). Pengaruh work life balance dan perceived organizational support terhadap employee engagement pada BPJS Ketenagakerjaan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(2), 266–277.
- Shuck, B., Adelson, J. L., & Reio, T. G. (2017). The employee engagement scale: Initial evidence for construct validity and implications for theory and practice. *Human Resource Management*, 56(6), 953–977. <https://doi.org/10.1002/hrm.21811>
- Sinval, J., & Marôco, J. (2020). Short index of job satisfaction: Validity evidence from Portugal and Brazil. *PLOS ONE*, 15(4). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0231474>
- Sirgy, M. J., & Lee, D. J. (2018). Work-life balance: An integrative review. *Applied Research in Quality of Life*, 13(1), 229–254. <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8>
- Sopian, K., Hidayati, T., & Kusumawardani, A. (2022). Effect of work-life balance on employee engagement in increasing employee performance. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 6(3), 156–162. Retrieved from www.ajhssr.com
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukendra, I. K., & Kadek, S. A. (2020). *Instrumen Penelitian*. Pontianak: Mahameru Press.
- Tavassoli, T., & Sune, A. (2018). A national study on the antecedents and outcomes of work-life balance in Iran. *PEOPLE: International Journal of Social Sciences*, 3(3), pp. <https://doi.org/10.20319/pijss.2018.33.16161636>
- Tria, J. Z. (2023). Job satisfaction among educators: A systematic review. *International Journal of Professional Development, Learners and Learning*, 5(2), ep2310. <https://doi.org/10.30935/ijpdll/13212>
- Ugargol, J. D., & Patrick, H. A. (2018). The relationship of workplace flexibility to employee engagement among information technology employees in India. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 5(1), 40–55. <https://doi.org/10.1177/2322093718767469>
- Urbach, N., & Ahlemann, F. (2010). Structural equation modeling in information systems research using partial least squares. *Journal of Information Technology Theory and Application*, 11(2), 5–40. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2777746>
- Weideman, M., Hofmeyr, K. B., & Hofmeyr, K. (2020). The influence of flexible work arrangements on employee engagement: An exploratory study. *SA Journal of Human Resource Management*, 18, 1683–7584. <https://doi.org/10.4102/sajhrm>

- Wollard, K. K., & Shuck, B. (2011, November). Antecedents to employee engagement: A structured review of the literature. *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 13, pp. 429–446. <https://doi.org/10.1177/1523422311431220>
- Wood, J., Oh, J., Park, J., & Kim, W. (2020). The relationship between work engagement and work–life balance in organizations: A review of the empirical research. *Human Resource Development Review*, 19(3), 240–262. <https://doi.org/10.1177/1534484320917560>
- Xiong, R., & Wen, Y. (2020). Employees’ turnover intention and behavioral outcomes: The role of work engagement. *Social Behavior and Personality*, 48(1). <https://doi.org/10.2224/SBP.8609>