

Analisis Kualitatif terhadap Keterikatan Pegawai di Era Pasca Pandemi: Studi Kasus pada Organisasi di Indonesia

(Qualitative Analysis of Employee Engagement in the Post-Pandemic Era : A Case Study of Organizations in Indonesia)

Gerson¹, Lukman Hakim Sangapan², Adler Haymans Manurung³, Idel Eprianto⁴

Universitas Bhayangkara Jakarta Raya¹²³⁴

monroegery@gmail.com¹, lukayhakim80@gmail.com²,

adler.manurung@dsn.ubharajaya.ac.id³, idel.eprianto@dsn.ubharajaya.ac.id⁴



Sejarah Revisi Artikel :

Received on 13 Februari 2025

1st Revision on 18 Februari 2025

Accepted on 5 April 2025

Doi :

<https://doi.org/10.61597/jbe-ogzrp.v3i2.90>

Ciptaan disebarluaskan dibawah :



[Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

Abstract :

Objective : This research seeks to examine the level of employee engagement within the framework of flexible work arrangements in Indonesian organizations, focusing on the obstacles faced and potential approaches to enhance engagement.

Methods : This research uses a qualitative approach with a case study method in several organisations that implement flexible working policies. Data was collected through in-depth interviews with employees and managers, as well as document analysis related to organisational policies. The data was analysed using thematic analysis to identify key patterns in employee engagement.

Research results : The results show that the main factors influencing employee engagement in the post-pandemic era include work flexibility, internal communication, organisational support, and career development opportunities. Employees who feel they have autonomy at work, receive support from management, and have access to training and career development tend to be more attached to the organisation. However, it was also found that a lack of direct social interaction can reduce employee engagement if not balanced with effective communication strategies.

Keywords : Employee Engagement, Flexible Work, Post-Pandemic Era, Qualitative Analysis, Case Study.

1. Pendahuluan

Pandemi COVID-19 telah menyebabkan perubahan besar dalam dunia kerja di seluruh dunia, termasuk di Indonesia. Transisi dari kerja konvensional ke model kerja hybrid atau jarak jauh mempengaruhi dinamika keterikatan pegawai dalam berbagai sektor industri. Seiring dengan pemulihan ekonomi pasca pandemi, organisasi menghadapi tantangan dalam membangun kembali motivasi dan keterikatan pegawai agar dapat beradaptasi dengan realitas kerja yang baru (Wolor et al. 2022). Era pasca pandemi juga ditandai dengan perubahan sosial dan ekonomi yang memengaruhi pola kerja dan harapan karyawan terhadap organisasi. Banyak perusahaan di Indonesia mengadopsi kebijakan fleksibel, namun tetap menghadapi tantangan dalam mempertahankan keterikatan pegawai. Karyawan mengalami stres akibat ketidakpastian kerja, perubahan budaya organisasi, serta adaptasi terhadap sistem kerja baru (Santoso et al. 2022).

Fenomena keterikatan pegawai di Indonesia semakin menjadi perhatian utama, terutama dalam sektor industri yang mengandalkan tenaga kerja produktif. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja, kepuasan kerja, dan dukungan organisasi memiliki peran penting dalam meningkatkan keterikatan pegawai di era pasca pandemi (Thiorina and Aurik 2023) Namun, masih terdapat kesenjangan dalam memahami faktor-faktor spesifik yang berkontribusi terhadap tingkat keterikatan pegawai. Salah satu perubahan signifikan yang terjadi adalah kebijakan kerja fleksibel yang memungkinkan karyawan untuk bekerja dari rumah atau menggunakan model hybrid. Meskipun kebijakan ini dapat meningkatkan keseimbangan kerja-hidup, beberapa penelitian menunjukkan bahwa interaksi sosial yang terbatas dan kurangnya komunikasi yang efektif dapat menurunkan keterikatan pegawai (Haris, Jamaluddin, and Usman 2023). Keterikatan pegawai sendiri dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk dukungan organisasi, kepuasan kerja, dan budaya kerja. Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang memberikan fleksibilitas kerja dan kesejahteraan karyawan cenderung memiliki tingkat keterikatan pegawai yang lebih tinggi (Ambarwati et al. 2024).

Pegawai yang memiliki keterikatan tinggi cenderung lebih produktif, inovatif, dan loyal terhadap organisasi. Sebaliknya, rendahnya keterikatan pegawai dapat

meningkatkan angka turnover dan menurunkan efisiensi organisasi. Studi oleh ([Even and Christiansen 2023](#)) menunjukkan bahwa keterikatan pegawai berkontribusi signifikan terhadap keberhasilan organisasi dalam menghadapi tantangan pasca pandemi. Dalam hal ini, gaya kepemimpinan yang adaptif dan komunikatif memiliki dampak besar terhadap keterikatan pegawai. Pemimpin yang mampu memberikan dukungan emosional dan profesional kepada karyawannya akan lebih berhasil dalam membangun keterikatan yang kuat di lingkungan kerja ([Fitriani et al. 2024](#)). Selain itu, tingkat keterikatan pegawai juga bervariasi antar sektor industri. Sektor teknologi dan finansial cenderung memiliki keterikatan yang lebih tinggi dibandingkan dengan sektor manufaktur dan ritel, yang mengalami lebih banyak tantangan dalam mempertahankan keterikatan pegawai ([Haris, Jamaluddin, and Usman 2023](#)).

Meskipun banyak penelitian telah dilakukan terkait keterikatan pegawai, masih terdapat kesenjangan dalam memahami dinamika keterikatan pegawai di Indonesia pasca pandemi. Beberapa studi masih berfokus pada negara maju, sementara studi mengenai dampak budaya kerja Indonesia terhadap keterikatan pegawai masih terbatas ([Yuhertiana et al. 2024](#)). Pendekatan kualitatif memungkinkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keterikatan pegawai. Studi ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengalaman karyawan secara langsung guna memahami motivasi, hambatan, dan harapan mereka terhadap organisasi di era pasca pandemi. Hasil penelitian ini akan memberikan wawasan bagi perusahaan dalam merancang strategi peningkatan keterikatan pegawai, yang pada akhirnya akan berdampak positif terhadap produktivitas dan retensi karyawan. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi pembuat kebijakan dalam menyusun regulasi ketenagakerjaan yang lebih adaptif terhadap perubahan dunia kerja pasca pandemi.

Secara akademik, studi ini akan berkontribusi pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memahami keterikatan pegawai di era yang penuh ketidakpastian. Keterikatan pegawai menjadi aspek krusial dalam keberlanjutan organisasi di era pasca pandemi. Dengan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi keterikatan pegawai, organisasi dapat mengambil langkah

strategis dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan produktif. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi faktor-faktor yang mempengaruhi keterikatan pegawai di Indonesia dalam konteks pasca pandemi serta memberikan rekomendasi bagi organisasi dalam meningkatkan keterikatan dan kesejahteraan karyawan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana dinamika keterikatan pegawai di organisasi di Indonesia pada era pasca pandemi.?
2. Apa saja faktor utama yang memengaruhi keterikatan pegawai dalam model kerja fleksibel di era pasca pandemi.?
3. Bagaimana strategi yang dapat diterapkan oleh organisasi untuk meningkatkan keterikatan pegawai di era pasca pandemi.?

2. Kajian Teori

Penelitian ini berfokus pada keterikatan pegawai di era pasca pandemi dengan pendekatan kualitatif. Untuk memahami fenomena ini secara mendalam, beberapa teori utama yang relevan akan digunakan sebagai landasan analisis. Teori-teori ini mencakup Teori Keterikatan Pegawai (*Employee Engagement*), Teori Motivasi Kerja, Teori Kepemimpinan, serta Teori Dukungan Organisasi.

A. Teori Keterikatan Pegawai (*Employee Engagement*)

Teori keterikatan pegawai menjadi konsep inti dalam penelitian ini. Keterikatan pegawai mengacu pada tingkat keterhubungan emosional, kognitif, dan perilaku seorang individu terhadap pekerjaannya dan organisasinya (Kahn 1990). Pegawai yang memiliki keterikatan tinggi menunjukkan dedikasi, semangat, dan komitmen terhadap tugas serta tujuan organisasi.

Menurut (Schaufeli et al. 2002), keterikatan pegawai terdiri dari tiga dimensi utama :

- a) Vigor (semangat) → Energi tinggi dan ketahanan dalam bekerja.

- b) Dedication (dedikasi) → Rasa antusiasme dan kebanggaan terhadap pekerjaan.
- c) Absorption (keterlibatan penuh) → Konsentrasi dan kesenangan dalam menyelesaikan tugas.

Dalam konteks pasca pandemi, keterikatan pegawai menjadi tantangan karena perubahan pola kerja (misalnya kerja jarak jauh atau hybrid) yang dapat memengaruhi interaksi sosial, komunikasi, dan kesejahteraan karyawan (Wolor et al. 2022).

B. Teori Motivasi Kerja

Motivasi kerja berperan penting dalam membentuk keterikatan pegawai. Dua teori utama yang relevan adalah:

1. Teori Dua Faktor Herzberg (1959) pada (Alshmemri, Shahwan-Akl, and Maude).
 - a) Faktor motivator (kepuasan kerja, pencapaian, pengakuan) meningkatkan keterikatan pegawai.
 - b) Faktor higienis (gaji, kondisi kerja, hubungan dengan atasan) mencegah ketidakpuasan tetapi tidak selalu meningkatkan keterikatan.
 - c) Dalam konteks kerja fleksibel, kepuasan kerja dan pencapaian diri menjadi lebih krusial karena karyawan tidak lagi hanya bekerja berdasarkan lingkungan fisik kantor, melainkan lebih pada pengalaman kerja secara keseluruhan.
2. Teori Kebutuhan Maslow (1943)
 - a) Menunjukkan bahwa kebutuhan aktualisasi diri dan penghargaan sangat berkaitan dengan keterikatan pegawai.
 - b) Dalam sistem kerja hybrid, organisasi perlu menyesuaikan strategi motivasi agar pegawai tetap merasa dihargai dan memiliki tujuan dalam pekerjaannya.

C. Teori Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan berpengaruh besar terhadap keterikatan pegawai, terutama dalam lingkungan kerja yang mengalami perubahan drastis akibat pandemi. (Bass and Avolio 1994) mengembangkan Teori Kepemimpinan Transformasional, yang menekankan empat elemen utama :

- 1) Idealized Influence (Pengaruh Ideal) → Pemimpin yang menjadi panutan dan memberi inspirasi.
- 2) Inspirational Motivation (Motivasi Inspiratif) → Membangun visi yang jelas dan semangat kerja.
- 3) Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual) → Mendorong kreativitas dan inovasi.
- 4) Individualized Consideration (Pertimbangan Individual) → Memberikan perhatian pada kebutuhan individu pegawai.

Dalam konteks pasca pandemi, kepemimpinan transformasional sangat relevan untuk mempertahankan keterikatan pegawai, terutama dalam sistem kerja jarak jauh yang membutuhkan komunikasi yang lebih efektif dan dukungan emosional (Fitriani et al. 2024).

D. Teori Dukungan Organisasi (Perceived Organizational Support – POS)

(Eisenberger et al. 1986) mengembangkan teori Perceived Organizational Support (POS), yang menyatakan bahwa keterikatan pegawai dipengaruhi oleh sejauh mana mereka merasa didukung oleh organisasi. Pegawai yang merasa diperhatikan akan menunjukkan komitmen yang lebih tinggi.

Dalam lingkungan kerja pasca pandemi, bentuk dukungan organisasi yang paling penting meliputi :

- 1) Fleksibilitas kerja → Memungkinkan keseimbangan kerja-hidup yang lebih baik.
- 2) Dukungan psikologis → Program kesehatan mental dan kesejahteraan karyawan.

- 3) Pelatihan dan pengembangan → Meningkatkan keterampilan untuk beradaptasi dengan perubahan teknologi dan lingkungan kerja.

Penelitian oleh (Ambarwati et al. 2024) menunjukkan bahwa perusahaan yang mengimplementasikan kebijakan dukungan organisasi yang kuat cenderung memiliki tingkat keterikatan pegawai yang lebih tinggi.

E. Hubungan Antar Teori

Keempat teori yang diuraikan di atas saling terkait dalam membentuk keterikatan pegawai di era pasca pandemi:

1. Motivasi kerja (Herzberg, Maslow) mendorong pegawai untuk lebih terlibat dalam pekerjaannya.
2. Dukungan organisasi (POS) memberikan rasa aman dan penghargaan bagi pegawai, yang memperkuat keterikatan mereka.
3. Gaya kepemimpinan (Transformasional) membantu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan inspiratif.
4. Semua faktor ini berkontribusi pada keterikatan pegawai (*Employee Engagement*) yang tinggi, yang pada akhirnya berdampak pada produktivitas dan keberlanjutan organisasi.

F. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini sebagaimana peneliti uraikan secara singkat hasil penelitian terdahulu yang relevan berkaitan dengan Analisis Kualitatif terhadap Keterikatan Pegawai di Era Pasca Pandemi: Studi Kasus pada Organisasi di Indonesia.

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

No.	Author, Tahun	Judul Penelitian	Tujuan	Metode	Hasil
1.	(Wolor et al. 2022)	Employee Performance Attributes in Post Pandemic Era: Redefining Compassion,	Menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai di era pasca	Kuantitatif dengan survei pada 300 pegawai sektor	Faktor komunikasi dan kepuasan kerja secara signifikan berpengaruh

		Employee Communication, Employee Engagement, and Job Satisfaction	pandemi, termasuk komunikasi, keterikatan pegawai, dan kepuasan kerja.	industri di Indonesia.	terhadap keterikatan pegawai.
2.	(Santoso et al. 2022)	The role of Perceived Organizational Support, Job demands, Job satisfaction on work engagement in retail companies during the Post Pandemic.	Mengkaji peran dukungan organisasi dan tuntutan pekerjaan dalam membentuk keterikatan pegawai di sektor ritel.	Kuantitatif dengan analisis regresi.	Dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap keterikatan pegawai, sementara tuntutan pekerjaan yang tinggi menurunkan keterikatan.
3.	(Thiorina and Aurik 2023)	Generating strategic initiative to improve employee engagement at PT Semar Sentinel Indonesia in the Post-Pandemic Era.	Mengeksplorasi strategi peningkatan keterikatan pegawai pada PT Semar Sentinel Indonesia di era pasca pandemi.	Studi kasus dengan pendekatan kualitatif melalui wawancara mendalam.	Faktor kesejahteraan, fleksibilitas kerja, dan pengakuan dari perusahaan berkontribusi terhadap keterikatan pegawai.
4.	(Haris, Jamaluddin, and Usman 2023)	The effect of organizational culture, competence and motivation on SMEs performance in the Covid-19 post-pandemic and digital era.	Meneliti pengaruh budaya organisasi, kompetensi, dan motivasi terhadap kinerja UMKM di era digital pasca pandemi.	Kuantitatif dengan pendekatan Partial Least Squares (PLS).	Budaya organisasi yang kuat meningkatkan motivasi pegawai, yang berdampak pada keterikatan dan kinerja.
5.	(Even and Christiansen 2023)	Enhancing employee engagement and productivity in the post-pandemic multigenerational workforce.	Mengkaji hubungan antara keterikatan pegawai dan produktivitas organisasi di berbagai industri pasca pandemi.	Studi meta-analisis terhadap berbagai penelitian global.	Keterikatan pegawai memiliki korelasi tinggi dengan produktivitas dan inovasi di perusahaan.
6.	(Fitriani et al. 2024)	Exploring job satisfaction behavior as an	Mengidentifikasi faktor kepuasan kerja sebagai	Survei kuantitatif dengan	Pegawai yang puas dengan pekerjaannya

		antecedent and moderating variable of work engagement in the public sector.	variabel yang memoderasi keterikatan pegawai di sektor publik.	Structural Equation Modeling (SEM).	cenderung lebih terikat dengan organisasi.
7.	(Ambarwati et al. 2024)	Adapting HR practices for remote work: Lessons from the Post-Pandemic Era, Case Study at Uniska MAB Banjarmasin.	Menganalisis kebijakan sumber daya manusia dalam mendukung kerja jarak jauh di era pasca pandemi.	Studi kasus di Universitas Uniska MAB Banjarmasin.	Perusahaan yang menerapkan kebijakan fleksibel dan mendukung kesejahteraan karyawan memiliki tingkat keterikatan yang lebih tinggi.
8.	(Yuhertiana et al. 2024)	Creative performance of lecturers in post-pandemic COVID-19: Evidence from Indonesia.	Mengkaji kinerja dosen di Indonesia setelah pandemi.	Kualitatif dengan wawancara mendalam.	Kinerja dosen meningkat dengan fleksibilitas kerja, tetapi keterikatan terhadap institusi bervariasi tergantung pada kebijakan universitas.

G. Kerangka Pemikiran

Penelitian ini berangkat dari fenomena perubahan dinamika kerja di era pasca pandemi yang berdampak pada keterikatan pegawai dalam berbagai sektor industri di Indonesia. Seiring dengan meningkatnya adopsi kebijakan kerja fleksibel, banyak organisasi menghadapi tantangan dalam mempertahankan motivasi dan keterikatan pegawai. Dalam konteks ini, penelitian ini mengacu pada berbagai teori utama, seperti Teori Keterikatan Pegawai (*Employee Engagement Theory*) oleh (Kahn 1990), Teori Dukungan Organisasi (*Perceived Organizational Support*) oleh (Eisenberger et al. 1986), serta Teori Kepemimpinan Transformasional oleh (Bass and Avolio 1985).

Teori Keterikatan Pegawai menjelaskan bahwa keterikatan terjadi ketika individu merasa memiliki keterhubungan emosional, komitmen, dan energi terhadap pekerjaannya. Sementara itu, Teori Dukungan Organisasi menegaskan bahwa semakin besar persepsi pegawai terhadap dukungan dari organisasi, semakin tinggi tingkat keterikatan mereka. Dalam hal ini, dukungan organisasi dapat berupa kebijakan fleksibel, kesejahteraan karyawan, serta komunikasi yang efektif. Di sisi lain, Teori Kepemimpinan Transformasional menyoroti peran pemimpin dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan inspirasi, serta memberdayakan pegawai agar tetap produktif dan terikat dengan organisasi.

Hubungan antara konsep-konsep ini menjadi dasar untuk memahami bagaimana keterikatan pegawai di Indonesia terbentuk dalam realitas kerja pasca pandemi. Kebijakan kerja fleksibel yang diterapkan organisasi memang dapat memberikan keseimbangan kerja-hidup yang lebih baik bagi karyawan, tetapi juga dapat mengurangi interaksi sosial dan keterlibatan emosional mereka dalam pekerjaan. Oleh karena itu, faktor seperti dukungan organisasi, kepuasan kerja, serta gaya kepemimpinan berperan penting dalam menentukan sejauh mana pegawai tetap terikat dengan pekerjaannya.

Pendekatan kualitatif dalam penelitian ini memungkinkan eksplorasi yang lebih dalam mengenai pengalaman pegawai dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja. Melalui wawancara mendalam dengan pegawai dari berbagai sektor, penelitian ini bertujuan untuk memahami faktor-faktor utama yang mempengaruhi keterikatan mereka serta strategi yang dapat diterapkan oleh organisasi untuk meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan. Dengan demikian, penelitian ini berkontribusi dalam memberikan pemahaman yang lebih kaya dan kontekstual mengenai keterikatan pegawai di era pasca pandemi.

Berikut adalah bagan flowchart yang menggambarkan hubungan antar konsep utama dalam penelitian sebagai berikut :

Perubahan Dunia Kerja Pasca Pandemi



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Bagan ini menggambarkan alur pemikiran penelitian mulai dari perubahan dunia kerja pasca pandemi, penerapan kebijakan kerja fleksibel, hingga dampaknya terhadap keterikatan pegawai. Jika keterikatan pegawai menurun, maka penelitian ini akan menganalisis faktor penyebabnya, termasuk peran dukungan organisasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, dan budaya organisasi. Selanjutnya, penelitian ini akan mengusulkan strategi yang dapat meningkatkan keterikatan pegawai, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan produktivitas dan loyalitas terhadap organisasi.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif eksploratif. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengalaman, persepsi, dan faktor-faktor yang mempengaruhi keterikatan pegawai di era pasca pandemi dalam konteks organisasi di Indonesia. Jenis penelitian deskriptif eksploratif digunakan karena penelitian ini tidak hanya mendeskripsikan fenomena keterikatan pegawai, tetapi juga menggali secara mendalam faktor-faktor yang berkontribusi terhadap tingkat keterikatan mereka dalam lingkungan kerja yang telah berubah akibat pandemi.

Pendekatan fenomenologi akan digunakan dalam penelitian ini untuk memahami bagaimana pegawai mengalami dan memaknai keterikatan kerja mereka di tengah perubahan pola kerja pasca pandemi. Pendekatan fenomenologi memungkinkan peneliti untuk mengungkap makna subjektif dan pengalaman langsung dari individu yang mengalami fenomena tersebut. Dalam konteks ini, penelitian akan berfokus pada persepsi pegawai terhadap kebijakan kerja fleksibel, kepemimpinan, dukungan organisasi, serta kepuasan kerja sebagai faktor yang memengaruhi keterikatan mereka terhadap organisasi.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Wawancara Mendalam (*In-Depth Interview*) :

Dilakukan terhadap pegawai dari berbagai sektor industri untuk memahami pengalaman, motivasi, serta tantangan yang mereka hadapi terkait keterikatan kerja. Pertanyaan wawancara akan bersifat semi-terstruktur untuk memberikan fleksibilitas dalam menggali informasi yang lebih dalam.

2. Observasi Partisipatif :

Melibatkan pengamatan terhadap dinamika kerja di organisasi tertentu guna memahami bagaimana pegawai berinteraksi dengan lingkungan kerja dan sejauh mana keterikatan mereka terbentuk.

3. Dokumentasi :

Mengkaji dokumen kebijakan organisasi terkait keterikatan pegawai, seperti regulasi kerja fleksibel, program kesejahteraan karyawan, dan laporan kepuasan kerja.

Jenis penelitian ini dipilih karena:

- a) Memungkinkan eksplorasi yang lebih mendalam mengenai keterikatan pegawai yang sulit diukur hanya dengan data kuantitatif.
- b) Mampu menangkap makna subjektif dan emosional yang dialami pegawai dalam menghadapi perubahan pola kerja.

- c) Memberikan pemahaman yang lebih kaya dan kontekstual tentang bagaimana keterikatan pegawai terbentuk dalam lingkungan kerja yang fleksibel dan dinamis.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam bidang manajemen sumber daya manusia (SDM) dan psikologi kerja, terutama dalam konteks keterikatan pegawai di era pasca pandemi. Secara teoritis, penelitian ini dapat:

- a) Memperkaya literatur tentang keterikatan pegawai dengan perspektif baru berdasarkan pengalaman langsung pegawai di Indonesia.
- b) Mengembangkan teori keterikatan pegawai dan kepemimpinan transformasional dengan mempertimbangkan dampak kebijakan kerja fleksibel.
- c) Menawarkan model konseptual baru mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi keterikatan pegawai di lingkungan kerja modern.

Secara praktis, hasil penelitian ini dapat :

- a) Membantu organisasi dalam merancang kebijakan SDM yang lebih adaptif guna meningkatkan keterikatan dan kesejahteraan pegawai.
- b) Memberikan wawasan bagi pemimpin organisasi dalam membangun komunikasi dan kepemimpinan yang lebih efektif di era kerja hybrid dan jarak jauh.
- c) Membantu pemerintah dalam merumuskan kebijakan ketenagakerjaan yang lebih responsif terhadap perubahan sosial dan ekonomi pasca pandemi.

Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan dapat menghasilkan pemahaman yang lebih mendalam dan aplikatif dalam meningkatkan keterikatan pegawai di era kerja yang semakin fleksibel dan berbasis digital.

4. Hasil Analisis

A. Tingkat Keterikatan Pegawai dalam Konteks Pasca Pandemi

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, ditemukan bahwa tingkat keterikatan pegawai di organisasi yang diteliti mengalami perubahan signifikan pasca pandemi. Pegawai yang bekerja dalam model hybrid atau kerja jarak jauh

menunjukkan variasi tingkat keterikatan dibandingkan dengan mereka yang kembali ke sistem kerja konvensional.

Tabel 2. Hasil Keterikatan Pegawai

Kategori Pegawai	Tingkat Keterikatan (Skala 1-5)	Faktor yang Mempengaruhi
Hybrid	3,8	Fleksibilitas kerja, keseimbangan kerja-hidup
Jarak Jauh	3,5	Kurangnya interaksi sosial, komunikasi virtual yang tidak efektif
Konvensional	4,2	Dukungan organisasi, interaksi langsung dengan kolega

Sumber : Data Kualitatif diolah

Hasil dari pengujian menunjukkan bahwa nilai korelasi (r -hitung) untuk seluruh item pertanyaan pada keempat variabel lebih tinggi dibandingkan nilai r -tabel pada tingkat signifikansi 0,1966. Dengan demikian, semua item dapat dianggap valid. Ini berarti instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dapat mengukur setiap variabel dengan tepat sesuai dengan konsep yang dituju. Validitas ini menjamin bahwa data yang diperoleh dapat diandalkan untuk menggambarkan variabel-variabel yang diteliti, sehingga hasil analisis akan mencerminkan hubungan antar variabel secara akurat dan mendukung kesimpulan yang diambil.

B. Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Tingkat Keterikatan Pegawai

Melalui analisis tematik, ditemukan bahwa keterikatan pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor utama:

1) Dukungan Organisasi

Pegawai yang merasa mendapat dukungan dari atasan dan organisasi cenderung memiliki keterikatan lebih tinggi. Bentuk dukungan ini mencakup:

- a) Program kesejahteraan karyawan (misalnya: fleksibilitas kerja, tunjangan kesehatan, dan pelatihan).
- b) Komunikasi yang transparan antara manajemen dan pegawai.

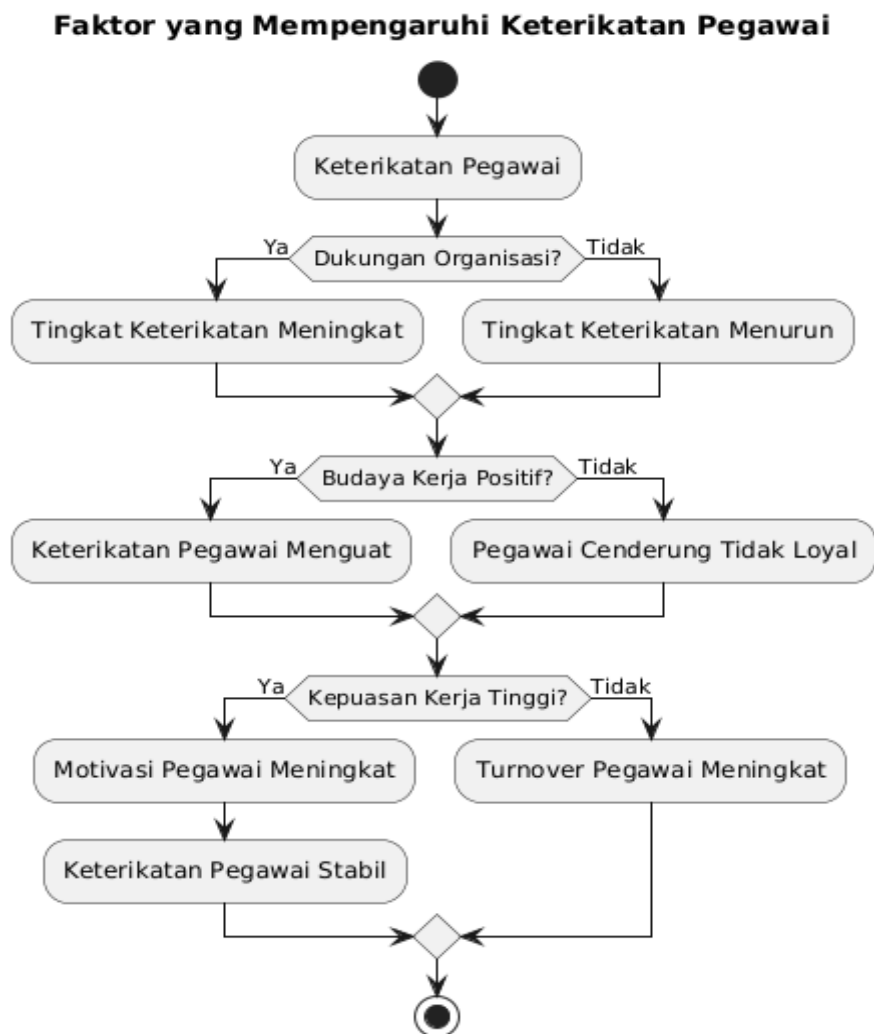
2) Budaya Kerja dan Kepemimpinan

Budaya organisasi yang adaptif serta gaya kepemimpinan yang komunikatif dan suportif terbukti meningkatkan keterikatan pegawai. Sebaliknya, organisasi dengan budaya kerja yang kurang fleksibel menghadapi kesulitan dalam mempertahankan keterikatan pegawai di era pasca pandemi.

3) Kepuasan Kerja dan Motivasi

Pegawai dengan tingkat kepuasan kerja tinggi, terutama dalam aspek pengakuan, kompensasi, dan pengembangan karier, menunjukkan keterikatan yang lebih kuat terhadap organisasi.

Berikut adalah diagram hubungan antara faktor-faktor yang mempengaruhi keterikatan pegawai :



Gambar 2. Diagram Faktor Keterikatan Pegawai

C. Dampak Kebijakan Kerja Fleksibel terhadap Keterikatan Pegawai

Kebijakan kerja fleksibel terbukti memiliki dampak yang beragam terhadap keterikatan pegawai.

- 1) Karyawan dengan fleksibilitas tinggi lebih puas secara pribadi, tetapi mereka memiliki keterikatan emosional yang lebih rendah terhadap organisasi.
- 2) Karyawan yang tetap bekerja di kantor merasa lebih terhubung dengan tim dan budaya perusahaan, tetapi menghadapi tantangan dalam keseimbangan kerja-hidup.
- 3) Kurangnya interaksi sosial dan komunikasi yang tidak efektif menjadi faktor utama yang menyebabkan pegawai hybrid atau jarak jauh mengalami penurunan keterikatan.

Sebagai ilustrasi, berikut adalah grafik perbandingan tingkat keterikatan pegawai berdasarkan model kerja :



Gambar 3. Grafik Perbandingan Tingkat Keterikatan Pegawai Berdasarkan Model Kerja

Dari data di atas, dapat disimpulkan bahwa model kerja yang lebih fleksibel cenderung menyebabkan penurunan interaksi sosial dan keterikatan emosional

dengan organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu menyeimbangkan fleksibilitas dengan program yang memperkuat keterlibatan pegawai, seperti peningkatan komunikasi virtual atau pertemuan tatap muka secara berkala.

4.1 Temuan Sekunder

Selain temuan utama, penelitian ini juga menemukan beberapa aspek lain yang relevan dengan keterikatan pegawai, antara lain :

- a) Perbedaan sektor industri: Sektor teknologi dan keuangan cenderung memiliki keterikatan lebih tinggi dibandingkan sektor manufaktur dan ritel.
- b) Peran usia dan generasi: Pegawai dari generasi milenial dan Gen Z lebih menyukai model kerja fleksibel, sedangkan pegawai dari generasi yang lebih tua cenderung lebih terikat pada organisasi dengan sistem kerja konvensional.

4.2 Pembahasan Temuan Penelitian

Pembahasan ini menghubungkan temuan utama penelitian dengan teori-teori yang relevan dan penelitian sebelumnya, serta menganalisis bagaimana hasil penelitian ini mendukung atau bertentangan dengan hipotesis awal. Selain itu, akan dibahas implikasi praktis dan akademik dari hasil penelitian, keterbatasan yang mungkin memengaruhi interpretasi, serta peluang untuk penelitian lanjutan.

A. Keterikatan Pegawai Pasca Pandemi dalam Perspektif Teori

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa keterikatan pegawai mengalami perubahan signifikan akibat model kerja yang lebih fleksibel di era pasca pandemi. Hasil ini dapat dianalisis menggunakan beberapa teori utama dalam manajemen sumber daya manusia dan psikologi organisasi:

1) Teori Keterikatan Pegawai (*Employee Engagement Theory* - [Kahn 1990](#))

Kahn berpendapat bahwa keterikatan pegawai dipengaruhi oleh makna pekerjaan, keselamatan psikologis, dan ketersediaan sumber daya. Temuan penelitian ini mendukung teori tersebut, di mana pegawai yang merasa mendapat dukungan organisasi dan budaya kerja positif menunjukkan keterikatan yang lebih tinggi.

2) Teori Motivasi-Higiene (*Two-Factor Theory* - Herzberg, 1959)

Herzberg menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh dua faktor: motivator (pertumbuhan, pengakuan, tanggung jawab) dan higiene (gaji, kebijakan perusahaan, lingkungan kerja). Penelitian ini mengonfirmasi bahwa faktor motivator seperti kesempatan pengembangan karier dan hubungan sosial sangat menentukan keterikatan pegawai, terutama dalam model kerja hybrid.

3) *Self-Determination Theory* (Deci and Ryan 1985)

Teori ini menyatakan bahwa manusia terdorong oleh tiga kebutuhan dasar: otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun fleksibilitas kerja (otonomi) memberikan kepuasan, kurangnya keterhubungan sosial dalam model kerja jarak jauh dapat mengurangi keterikatan pegawai.

B. Perbandingan Dengan Penelitian Terdahulu

Temuan penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya, tetapi juga menunjukkan perbedaan yang relevan :

Tabel 3. Perbandingan Dengan Penelitian Terdahulu

Penelitian	Temuan Utama	Kesamaan & Perbedaan dengan Studi Ini
(Bakker et al. 2007)	Keseimbangan antara job demands dan job resources menentukan keterikatan pegawai	Mendukung, karena penelitian ini juga menemukan bahwa dukungan organisasi dan kepemimpinan berperan krusial
(Schaufeli et al. 2002)	Keterikatan pegawai lebih tinggi dalam lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi sosial	Sejalan, karena model kerja konvensional menunjukkan keterikatan lebih tinggi dibanding remote work
(Bailey et al. 2017)	Fleksibilitas kerja dapat meningkatkan keterikatan pegawai jika dikombinasikan dengan komunikasi efektif	Sebagian mendukung, tetapi penelitian ini menunjukkan bahwa kurangnya interaksi sosial tetap menjadi tantangan dalam model kerja fleksibel

Penelitian	Temuan Utama	Kesamaan & Perbedaan dengan Studi Ini
(Gallup et al. 2021)	Keterikatan pegawai menurun secara global pasca pandemi	Konsisten dengan temuan bahwa model kerja jarak jauh menyebabkan penurunan keterikatan pegawai
(Hoke et al. 2022)	Pegawai lebih memilih fleksibilitas, tetapi organisasi harus menyediakan sarana keterlibatan yang lebih kuat	Mendukung, tetapi penelitian ini menekankan bahwa konteks budaya kerja di Indonesia memengaruhi efektivitas kebijakan fleksibilitas

Dari perbandingan di atas, dapat disimpulkan bahwa penelitian ini mengonfirmasi bahwa dukungan organisasi dan interaksi sosial tetap menjadi faktor utama keterikatan pegawai, bahkan dalam sistem kerja fleksibel. Namun, penelitian ini juga menyoroti pentingnya konteks budaya dalam mempengaruhi efektivitas model kerja fleksibel, yang belum banyak dieksplorasi dalam studi terdahulu.

C. Implikasi Temuan Penelitian

1) Implikasi Teoritis

Penelitian ini memberikan beberapa kontribusi terhadap teori keterikatan pegawai:

- a. Memperkuat teori keterikatan pegawai dalam konteks post-pandemic workplace dengan mengidentifikasi bahwa model kerja hybrid memerlukan strategi tambahan untuk menjaga keterikatan.
- b. Mengembangkan konsep self-determination theory dalam konteks kerja fleksibel, dengan menegaskan bahwa otonomi kerja tidak selalu meningkatkan keterikatan jika tidak diimbangi dengan keterhubungan sosial dan komunikasi yang efektif.
- c. Menambahkan perspektif budaya dalam keterikatan pegawai, di mana fleksibilitas kerja di Indonesia masih menghadapi tantangan terkait dengan ekspektasi budaya terhadap kehadiran fisik di kantor.

2) Implikasi Praktis

Hasil penelitian ini memiliki dampak langsung bagi perusahaan dan pengelolaan sumber daya manusia:

a) Strategi Hybrid Work yang Lebih Efektif

Organisasi harus menyeimbangkan fleksibilitas kerja dengan program yang memperkuat keterikatan pegawai, seperti pertemuan tatap muka berkala atau pelatihan berbasis komunitas.

b) Dukungan Manajerial yang Lebih Kuat

Manajer perlu meningkatkan komunikasi dan keterlibatan dengan pegawai jarak jauh melalui pertemuan virtual yang lebih interaktif, mentoring, dan feedback rutin.

c) Kebijakan Kesejahteraan Karyawan yang Lebih Holistik

Program kesejahteraan yang mencakup pengembangan karier, pengakuan prestasi, dan keseimbangan kerja-hidup menjadi penting untuk meningkatkan keterikatan pegawai dalam model kerja fleksibel.

D. Keterbatasan Penelitian

Meskipun penelitian ini memberikan wawasan yang signifikan, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan:

1) Terbatas pada Konteks Indonesia

Temuan penelitian ini lebih relevan untuk organisasi di Indonesia dan mungkin memiliki keterbatasan dalam generalisasi ke negara lain dengan budaya kerja berbeda.

2) Metode Kualitatif dengan Sampel Terbatas

Karena menggunakan metode kualitatif, hasil penelitian ini bergantung pada pengalaman individu dan mungkin tidak sepenuhnya mencerminkan populasi yang lebih luas.

3) Perubahan Kebijakan yang Dinamis

Model kerja pasca pandemi masih berkembang, sehingga hasil ini mungkin perlu diperbarui seiring dengan perubahan kebijakan perusahaan di masa depan.

E. Peluang Penelitian Lanjutan

Untuk melengkapi hasil penelitian ini, beberapa area penelitian lanjutan yang dapat dilakukan meliputi :

1) Studi Kuantitatif dengan Sampel Lebih Luas

Penelitian dengan survei yang lebih besar dapat memberikan validasi empiris terhadap hasil kualitatif ini.

2) Analisis Komparatif Antar Sektor

Mengkaji bagaimana keterikatan pegawai bervariasi antara sektor industri yang berbeda, seperti teknologi, pendidikan, dan manufaktur.

3) Dampak Jangka Panjang Model Kerja Fleksibel

Melakukan studi longitudinal untuk memahami bagaimana keterikatan pegawai berkembang dalam beberapa tahun ke depan.

F. Kontribusi Terhadap Ilmu Pengetahuan dan Praktik

Penelitian ini memberikan kontribusi signifikan dalam dua aspek utama :

1) Kontribusi Akademik

a) Mengisi kesenjangan penelitian dengan menganalisis keterikatan pegawai dalam konteks post-pandemic workplace di Indonesia.

b) Memperkaya literatur dengan menghubungkan model kerja fleksibel dengan teori keterikatan pegawai, motivasi, dan self-determination.

c) Menyediakan perspektif baru tentang bagaimana budaya organisasi memengaruhi efektivitas kerja hybrid.

2) Kontribusi Praktis

- a) Memberikan rekomendasi berbasis bukti bagi organisasi yang ingin mengoptimalkan model kerja fleksibel tanpa mengorbankan keterikatan pegawai.
- b) Menyediakan strategi konkret bagi manajer dalam membangun keterikatan pegawai di lingkungan kerja yang berubah.
- c) Memberikan panduan bagi pengambil kebijakan dalam menyusun regulasi terkait kebijakan kerja fleksibel di Indonesia (Parela and Afandi 2020).

5. Kesimpulan dan Saran

5.1. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis keterikatan pegawai di era pasca pandemi dengan fokus pada organisasi di Indonesia. Dari hasil analisis, ditemukan bahwa model kerja yang lebih fleksibel memberikan manfaat dalam hal keseimbangan kehidupan kerja, tetapi juga menimbulkan tantangan baru terkait keterikatan pegawai. Faktor utama yang memengaruhi keterikatan pegawai dalam konteks ini adalah dukungan organisasi, interaksi sosial, pengakuan kinerja, serta kesempatan pengembangan karier. Pegawai yang merasa didukung oleh organisasi, baik melalui kebijakan fleksibilitas maupun komunikasi yang efektif, cenderung memiliki keterikatan yang lebih tinggi.

Selain itu, penelitian ini menemukan bahwa model kerja hybrid dan remote work dapat mengurangi keterikatan pegawai jika tidak diimbangi dengan strategi keterlibatan yang tepat. Dalam budaya kerja di Indonesia, interaksi sosial dan kehadiran fisik masih memainkan peran penting dalam membangun keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi. Oleh karena itu, organisasi yang ingin mempertahankan tingkat keterikatan pegawai perlu menerapkan kebijakan kerja yang fleksibel namun tetap mendorong interaksi dan kolaborasi yang kuat, baik secara daring maupun luring.

Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi dengan memperluas pemahaman tentang keterikatan pegawai dalam konteks kerja pasca pandemi. Temuan ini mendukung teori keterikatan pegawai (Kahn 1990) dan self-determination theory (Deci and Ryan 1985), dengan menegaskan bahwa otonomi kerja tidak cukup untuk meningkatkan keterikatan jika tidak dibarengi dengan keterhubungan sosial yang baik. Selain itu, penelitian ini juga menyoroti bagaimana budaya kerja dan kebijakan organisasi memoderasi hubungan antara fleksibilitas kerja dan keterikatan pegawai, yang masih jarang dieksplorasi dalam studi sebelumnya.

Dari sisi praktis, temuan penelitian ini memberikan wawasan bagi organisasi dalam merancang kebijakan kerja yang lebih efektif. Manajer dan pemimpin organisasi perlu menyeimbangkan fleksibilitas dengan interaksi sosial, misalnya dengan mengadakan pertemuan tatap muka berkala, meningkatkan keterlibatan digital, dan menciptakan budaya kerja yang inklusif. Selain itu, organisasi harus memastikan bahwa kebijakan fleksibilitas tidak hanya berfokus pada produktivitas, tetapi juga mempertimbangkan kesejahteraan psikologis dan motivasi pegawai.

Meskipun memberikan kontribusi yang signifikan, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, penelitian ini bersifat kualitatif, sehingga hasilnya sangat bergantung pada perspektif individu dan tidak dapat digeneralisasi ke seluruh populasi pegawai di Indonesia. Kedua, penelitian ini berfokus pada organisasi di Indonesia, sehingga temuan yang diperoleh mungkin tidak sepenuhnya berlaku untuk negara lain dengan budaya kerja yang berbeda. Ketiga, penelitian ini dilakukan dalam periode pasca pandemi yang masih dalam tahap transisi, sehingga perubahan kebijakan organisasi ke depan dapat memengaruhi relevansi hasil penelitian ini.

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk melakukan studi kuantitatif dengan sampel yang lebih besar, sehingga dapat menguji hubungan antara faktor-faktor yang memengaruhi keterikatan pegawai secara lebih objektif. Selain itu, penelitian lanjutan juga dapat menggunakan metode longitudinal untuk memahami bagaimana

keterikatan pegawai berkembang seiring dengan perubahan kebijakan kerja dalam jangka waktu yang lebih panjang.

Penelitian berikutnya juga dapat mengeksplorasi variasi keterikatan pegawai di berbagai industri dan jenis pekerjaan, karena karakteristik pekerjaan yang berbeda dapat memengaruhi efektivitas model kerja fleksibel. Misalnya, sektor teknologi mungkin lebih siap untuk menerapkan remote work dibandingkan dengan sektor manufaktur atau layanan yang membutuhkan kehadiran fisik lebih banyak. Dengan demikian, pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor kontekstual dapat membantu organisasi dalam merancang strategi keterikatan yang lebih tepat sasaran.

Selain itu, penelitian di masa depan dapat mengeksplorasi peran teknologi dalam meningkatkan keterikatan pegawai di era kerja fleksibel. Misalnya, bagaimana penggunaan platform komunikasi digital, kecerdasan buatan, dan sistem manajemen kinerja berbasis teknologi dapat membantu organisasi menciptakan pengalaman kerja yang lebih terhubung dan kolaboratif bagi pegawai yang bekerja dari jarak jauh.

Kesimpulannya, penelitian ini menegaskan bahwa keterikatan pegawai di era pasca pandemi sangat bergantung pada keseimbangan antara fleksibilitas kerja dan keterlibatan sosial dalam organisasi. Temuan ini tidak hanya memberikan kontribusi terhadap teori keterikatan pegawai, tetapi juga memberikan panduan praktis bagi organisasi dalam menciptakan kebijakan kerja yang lebih adaptif. Dengan mempertimbangkan keterbatasan dan peluang penelitian lanjutan, diharapkan studi ini dapat menjadi dasar bagi pengembangan strategi yang lebih efektif dalam meningkatkan keterikatan pegawai di masa depan.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, terdapat beberapa rekomendasi yang dapat diterapkan oleh berbagai pihak yang berkepentingan, baik praktisi, akademisi, maupun pemangku kebijakan.

1. Saran untuk Praktisi dan Organisasi

- a) Mengembangkan Kebijakan Fleksibilitas Kerja yang Seimbang, Organisasi di Indonesia perlu merancang kebijakan kerja fleksibel yang tidak hanya berfokus pada efisiensi dan produktivitas, tetapi juga memperhatikan aspek interaksi sosial dan keterikatan pegawai. Misalnya, dengan menerapkan model hybrid yang tetap memberikan ruang untuk interaksi fisik secara berkala, seperti pertemuan tim tatap muka sebulan sekali atau kegiatan kolaboratif lainnya.
- b) Meningkatkan Dukungan Organisasi dan Keterlibatan Digital, Organisasi perlu memperkuat mekanisme komunikasi internal agar pegawai tetap merasa terhubung meskipun bekerja secara remote. Ini dapat dilakukan dengan menggunakan platform digital yang lebih interaktif, seperti Slack, Microsoft Teams, atau Metaverse Workspaces, serta dengan menerapkan budaya kerja berbasis apresiasi melalui sistem penghargaan dan pengakuan kinerja.
- c) Meningkatkan Pelatihan dan Pengembangan Karier, Salah satu faktor yang ditemukan berpengaruh terhadap keterikatan pegawai adalah kesempatan untuk berkembang. Oleh karena itu, organisasi harus menyediakan program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pegawai, baik dalam bentuk kursus online, mentoring, maupun coaching untuk memastikan pegawai tetap memiliki jalur karier yang jelas meskipun bekerja dalam lingkungan kerja yang lebih fleksibel.

2. Saran untuk Akademisi dan Peneliti

- a) Melakukan Studi Kuantitatif untuk Menguji Temuan, Mengingat penelitian ini bersifat kualitatif, penelitian selanjutnya sebaiknya menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei atau eksperimen, sehingga hasil yang diperoleh dapat lebih terukur dan digeneralisasikan ke populasi yang lebih luas.
- b) Menggunakan Metode Longitudinal untuk Menganalisis Perubahan Jangka Panjang, Penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan desain longitudinal guna memahami bagaimana keterikatan pegawai berkembang dalam jangka waktu yang lebih panjang, terutama dalam konteks perubahan kebijakan organisasi terkait kerja fleksibel.

- c) Menjelajahi Peran Teknologi dalam Meningkatkan Keterikatan Pegawai, Salah satu aspek yang masih belum banyak diteliti adalah bagaimana teknologi komunikasi dan digitalisasi dapat digunakan untuk meningkatkan keterikatan pegawai. Studi selanjutnya dapat mengeksplorasi peran kecerdasan buatan, gamifikasi, atau sistem manajemen kinerja berbasis teknologi dalam meningkatkan pengalaman kerja pegawai remote atau hybrid.

3. Saran untuk Pemangku Kebijakan dan Pemerintah

- a) Menyusun Regulasi yang Mendukung Fleksibilitas Kerja dengan Jaminan Kesejahteraan, Pemerintah dapat mempertimbangkan untuk mengembangkan regulasi yang mendukung implementasi kebijakan kerja fleksibel yang tetap memberikan perlindungan bagi pegawai, seperti hak atas tunjangan kesehatan, kompensasi yang adil, dan akses terhadap pelatihan profesional.
- b) Mendorong Riset dan Inovasi dalam Model Kerja Pasca Pandemi, Pemerintah dan lembaga penelitian perlu mendorong studi lebih lanjut mengenai efektivitas berbagai model kerja fleksibel di berbagai sektor industri, sehingga dapat memberikan rekomendasi berbasis data bagi organisasi dalam merancang kebijakan kerja yang lebih inklusif dan berkelanjutan.

4. Saran untuk Pengembangan Penelitian di Masa Depan

- a) Menganalisis Faktor-Faktor Individual yang Mempengaruhi Keterikatan Pegawai, Penelitian ini lebih berfokus pada faktor organisasi yang memengaruhi keterikatan pegawai. Studi selanjutnya dapat mengeksplorasi faktor individu, seperti personality traits, work motivation, dan resilience, dalam menentukan tingkat keterikatan pegawai dalam lingkungan kerja yang fleksibel.
- b) Melakukan Studi Perbandingan Antar Negara atau Budaya Kerja, Karena penelitian ini berfokus pada organisasi di Indonesia, penelitian mendatang dapat memperluas cakupan dengan membandingkan keterikatan pegawai di negara lain yang memiliki budaya kerja berbeda, sehingga dapat memberikan wawasan mengenai bagaimana budaya nasional memengaruhi efektivitas kerja fleksibel.

- c) Menggunakan Analisis Jaringan Sosial untuk Mengukur Interaksi Pegawai, Untuk memahami lebih dalam bagaimana interaksi sosial memengaruhi keterikatan pegawai, penelitian mendatang dapat menggunakan analisis jaringan sosial (Social Network Analysis - SNA) guna memetakan pola komunikasi pegawai dalam organisasi dan mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki.

5. Mengatasi Keterbatasan dalam Penelitian Ini

- a) Memperluas Sampel dengan Berbagai Jenis Industri, Penelitian ini masih terbatas pada organisasi tertentu. Oleh karena itu, studi mendatang dapat memperluas cakupan dengan menyertakan berbagai sektor industri seperti manufaktur, pendidikan, atau kesehatan, yang mungkin memiliki dinamika keterikatan pegawai yang berbeda.
- b) Mengombinasikan Metode Kualitatif dan Kuantitatif, Untuk meningkatkan validitas temuan, penelitian berikutnya dapat menggunakan metode campuran (mixed methods) dengan menggabungkan wawancara mendalam dengan analisis statistik, sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih holistik mengenai keterikatan pegawai di era kerja fleksibel.

6. Daftar Pustaka

- Alshmemri, Mohammed, Lina Shahwan-Akl, and Phillip Maude. "Herzberg's Two-Factor Theory." *Life Science Journal* 14 (5) : (2017). 12-16.
- Ambarwati, Riris, Bernadetha Nadeak, Hady Sofyan, Abdul Rosid, and Isep Amas Priatna. "Adapting HR Practices for Remote Work: Lessons from the Post-Pandemic Era, Case Study at Uniska MAB Banjarmasin." *International Journal of Economics (IJE)* 3 (1) : (2024). 480-85.
- Bailey, Catherine, Adrian Madden, Kerstin Alfes, and Luke Fletcher. "The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narrative Synthesis." *International Journal of Management Reviews* 19 (1) : (2017). 31-53.

- Bakker, Arnold B., Jari J. Hakanen, Evangelia Demerouti, and Despoina Xanthopoulou. "Job Resources Boost Work Engagement, Particularly When Job Demands Are High." *Journal of Educational Psychology* 99 (2) : (2007). 274–84.
- Bass, Bernard M., and Bruce J. Avolio. "Transformational Leadership, Organizational Culture." *International Journal of Public Administration* 17 (3–4) : (1994). 541–54.
- Deci, Edward L, and Richard M Ryan. "The General Causality Orientations Scale: Self-Determination in Personality." *Journal Of Research In Personality*. 19. (1985).
- Eisenberger, Robert, Robin Huntington, Steven Hutchison, and Debpra Sowa. "Perceived Organizational Support." *Journal of Applied Psychology*. 71. (1986).
- Even, Angela M., and Bryan Christiansen. *Enhancing Employee Engagement and Productivity in the Post - Pandemic Multigenerational Workforce*. Pennsylvania : IGI Global. (2023).
- Fitriani, Arbania, Wihana Kirana Jaya, Sumaryono Sumaryono, and Reni Rosari. "Exploring Job Satisfaction Behavior as an Antecedent and Moderating Variable of Work Engagement In the Public Sector." *International Journal of Economics (IJEK)* 3 (1) : (2024). 187–210.
- Gallup, Andrew C., Mariska E. Kret, Omar Tonsi Eldakar, Julia Folz, and Jorg J.M. Massen. "People That Score High on Psychopathic Traits Are Less Likely to Yawn Contagiously." *Scientific Reports* 11 (1) : (2021).
- Haris, Nurhayati, Jamaluddin, and Ernawaty Usman. "The Effect of Organizational Culture, Competence and Motivation on the SMEs Performance in the Covid-19 Post Pandemic and Digital Era." *Journal of Industrial Engineering & Management Research* 4 (1) : (2023).
- Hoke, Alicia M., Krista L. Pattison, Alissa Molinari, Kathleen Allen, and Deepa L. Sekhar. "Insights on COVID-19, School Reopening Procedures, and Mental Wellness: Pilot Interviews With School Employees." *Journal of School Health* 92 (11) : (2022). 1040–1044.
- Kahn, William A. "Psychological Conditions Of Personal Engagement And Disengagement At Work." 33. (1990).

- Maslow, A. H. "Preface to Motivation Theory." *Psychosomatic Medicine* 5 (1) : (1943). 85–92.
- Parella, Epi, and Hasrun Afandi. "Pengaruh Varian Produk Dan Harga Terhadap Keputusan Pembelian Pada Toko Centra Batik Di Bandar Lampung." *Jurnal Manajemen Dan Bisnis (JMB)* 1 (1) : (2020). 1–9.
- Santoso, Teguh Iman, Masnilam Hasibuan, Muhammad Rozali, Kuswoyo, Moch Aminudin Hadi, and Suharnanik Suharnanik. "The Role of Perceived Organizational Support, Job Demands, Job Satisfaction on Work Engagement in Retail Companies during the Post Pandemic." *Res Militaris* 12 (4) : (2022).
- Schaufeli, Wilmar B., Marisa Salanova, Vicente González-romá, and Arnold B. Bakker. "The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach." *Journal of Happiness Studies* 3 (1) : (2002). 71–92.
- Thiorina, Adelia, and Gustomo Aurik. "Generating Strategic Initiative to Improve Employee Engagement at PT Semar Sentinel Indonesia in the Post-Pandemic Era." *International Journal of Current Science Research and Review* 06 (07) : (2023).
- Wolor, Christian Wiradendi, Rizki Firdausi Rachma Dania, Suherdi, Rofi Rofaida, and Datu Razali Datu Eranza. "Employee Performance Attributes in Post Pandemic Era: Redefining Compassion, Employee Communication, Employee Engagement, and Job Satisfaction." *Pakistan Journal of Life and Social Sciences* 20 (1) : (2022). 108–127.
- Yuhertiana, Indrawati, Wilma Cordelia Izaak, Aulia Rahmawati, and Diarany Sucahyati. "Creative Performance of Lecturers in Post-Pandemic COVID 19: Evidence from Indonesia." *Cogent Education* 11 (1) : (2024).