

## **PENGARUH *EMPLOYEE INVOLVEMENT*, *JOB DESIGN*, DAN *FLEXIBLE WORK ARRANGEMENT* TERHADAP MOTIVASI**

**Nia Safitri<sup>1</sup>, Syarif Ali<sup>2</sup>\***

<sup>1</sup>*Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta, Indonesia, niasafitri@upnvj.ac.id*

<sup>2</sup>*Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta, Indonesia, syarif.ali@upnvj.ac.id*

\* Penulis Korespondensi

### **Abstrak**

Penelitian menggunakan pengujian melalui metode kuantitatif dengan maksud untuk mengetahui pengaruh dari *employee involvement*, *job design*, *flexible work arrangement* terhadap motivasi secara objektif dan sistematis. Penelitian ini menggunakan objek karyawan PT ABM Investama Tbk Jakarta di masa pandemi Covid-19. Sampel yang digunakan merupakan sampel jenuh berjumlah 86 orang. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebar kepada karyawan PT ABM Investama Tbk Jakarta dengan menggunakan aplikasi google form. Pengujian terhadap data pada penelitian ini menggunakan aplikasi uji SmartPLS 3.0. Rangkain proses uji yang dilakukan, menghasilkan kesimpulan bahwa: 1) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan *employee involvement* terhadap motivasi; 2) terdapat pengaruh secara positif dan signifikan *job design* terhadap motivasi; 3) *flexible work arrangement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.

**Kata Kunci:** *Employee Involvement; Job Design; Flexible Work Arrangement; Motivasi*

## **THE EFFECT OF EMPLOYEE INVOLVEMENT, JOB DESIGN, AND FLEXIBLE WORK ARRANGEMENT ON MOTIVATION**

### **Abstract**

*This research uses quantitative methods to determine the effect of employee involvement, job design, and flexible work arrangement on motivation objectively and systematically. This study uses the object of employees of PT ABM Investama Tbk Jakarta during the Covid-19 pandemic. The sample used is a saturated sample of 86 people. Data were collected through questionnaires distributed to employees of PT ABM Investama Tbk Jakarta using the google form application. Testing of the data in this study using the SmartPLS 3.0 test application. The series of test processes carried out resulted in the conclusion that 1) there was a positive and significant influence on employee involvement on motivation; 2) there was a positive and significant influence on job design on motivation; 3) flexible work arrangement had a positive and significant effect on motivation.*

**Keywords:** *Employee Involvement; Job Design; Flexible Work Arrangement; Motivation*

## PENDAHULUAN

Sejak wabah Covid-19 melanda Indonesia tahun 2019, dampak negatif pandemik tersebut memengaruhi semua aspek kehidupan, termasuk bidang industri. Catatan dari Kementerian Ketenagakerjaan RI (2020) terdapat bisnis di berbagai industri terdampak pandemi Covid-19 mengalami kerugian bahkan kebangkrutan. Hal tersebut membuat semua perusahaan dari berbagai industri perlu penyesuaian untuk menjalankan bisnisnya. Dengan begitu, eksistensi perusahaan selama masa pandemi tetap terjaga. Perusahaan dapat tetap mempertahankan keberlanjutan bisnisnya dengan mengutamakan keberadaan karyawan di perusahaan.

Pandemi Covid-19 membuat kemunculan adaptasi baru terkait aktivitas kerja dari mulanya pekerjaan dilakukan secara tatap muka langsung di tempat kerja atau yang sekarang kita kenal *onsite* maupun *Work From Office (WFO)* lalu kita harus beradaptasi dengan kebiasaan baru seperti melakukan kerja dari rumah atau yang biasa disebut *remote* atau *Work From Home (WFH)*. Namun seiring perkembangan waktu, dengan diiringi normalisasi terkait kondisi pandemi Covid-19 sehingga terbentuk sebuah kebijakan baru mengenai preferensi kerja dimana saat ini karyawan bisa melakukan pekerjaan secara *hybrid* disesuaikan dengan tugas dan fungsi yang diemban. Untuk itu perusahaan perlu membuat strategi yang tepat mentransformasikan pengelolaan karyawan agar lebih dapat memberikan kontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi.

Kesuksesan perusahaan sangat tergantung pada kualitas SDM. Untuk mempertahankan kualitas SDM yang baik pada perusahaan di era globalisasi adalah tantangan yang vital yang harus dihadapi oleh pimpinan pada perusahaan tersebut. Peran SDM tidak bisa diabaikan dalam penentuan keberhasilan suatu perusahaan. Diperlukan sikap responsif untuk mengantisipasi kemajuan globalisasi agar perusahaan tetap *survive*. Adanya perubahan internal dan eksternal menimbulkan persaingan yang ketat, untuk itu perusahaan wajib mempertahankan SDM yang berkualitas. Penting bagi sebuah perusahaan untuk memperhatikan pengelolaan karyawannya secara efektif agar SDM tetap mengikatkan diri pada perusahaannya.

Pemimpin dalam suatu perusahaan perlu menguatkan motivasi karyawannya untuk terus semangat melaksanakan tugas dengan sungguh-sungguh walaupun di masa pandemi. Penting bagi pemimpin untuk melaksanakan pendekatan yang strategis dalam rangka memotivasi karyawan untuk meningkatkan kualitas diri mereka. Schuler (2015) menyatakan bahwa karyawan yang termotivasi tentunya akan berdampak pada perusahaan yang siap bersaing dengan kompetitor. Untuk membangunkan motivasi karyawan pun, perusahaan perlu menyadari aspek yang bisa membangun motivasi karyawan. Aspek pertama yakni *employee involvement* yang dapat memotivasi karyawan karena dengan menerapkan *employee involvement*, motivasi akan terbangun pada karyawan (Hardian 2017). Aspek kedua, manajemen sumber daya manusia menggunakan *job design* sebagai pembangkit semangat karyawan dalam kehidupan kerja (Liu, Huang, & Zhang, 2018). Aspek ketiga yakni memberikan keleluasaan melaksanakan pekerjaan melalui *flexible work arrangement* sehingga karyawan mampu memberikan *output* yang maksimal dan tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik (Joos, McDonnell, & Conroy, 2021).

Penelitian ini dilakukan di PT ABM Investama Tbk (PT ABMI Tbk) Jakarta Selatan yang merupakan *holding company* di bidang pertambangan. Selama masa pandemi covid-19 berlangsung, PT ABMI Tbk mengalami peningkatan dalam kinerja yang disajikan pada tabel 1 berikut ini:

Tabel 1. Kinerja PT ABMI Tbk Jakarta 2019 - 2021

Sasaran Program	Aktivitas	Tahun		
		2019	2020	2021
Coal Mining	Volume Produksi (juta ton)	6,40	7,94	9,78

	Volume Penjualan (juta ton)	6,35	7,92	9,94
<i>Mining</i>	Penyewaan Alat untuk			
<i>Contracts</i>	Pengambilan Batu bara (juta ton)	16,63	17,60	20,00

Sumber: Hasil olah data ikhtisar operasional PT ABMI Tbk.

Berdasarkan data yang disajikan pada tabel 1 dapat dilihat bahwa kinerja pertambangan pada PT ABMI Tbk terus mengalami peningkatan di masa pandemi Covid-19. Peningkatan ini terbilang cukup besar dihasilkan dari PT ABMI Tbk mengingat sekarang sedang dalam kondisi pandemi Covid-19. Dari fenomena ini, penulis berasumsi bahwa peningkatan kinerja selama masa pandemi Covid-19 dapat meningkat dikarenakan motivasi kerja karyawan yang dibangun selama masa pandemi Covid-19.

Selanjutnya, dari wawancara yang dilaksanakan oleh peneliti kepada kepala bagian *Human Capital and General Affair Service* di PT ABMI Tbk Jakarta menyangkut *employee involvement* yang sengaja dibangun di perusahaan kepada karyawan sebagai bentuk atas sikap perusahaan untuk menghargai karyawan. Pada kehidupan kerja di PT ABMI Tbk Jakarta, karyawan dilibatkan untuk memberikan *input* yang akan menjadi bahan pertimbangan dalam pemecahan masalah atau pengambilan keputusan. Keluaran dari penerapan *employee involvement* di PT ABMI Tbk Jakarta yakni karyawan menjadi lebih mandiri dengan bertanggung jawab dalam mengidentifikasi tindakan yang harus dilakukan tanpa perlu arahan atau perintah secara langsung. Walaupun begitu, perusahaan belum memiliki proses pengawasan resmi terhadap *employee involvement* agar penerapannya berjalan secara teratur dan tidak menimbulkan masalah baru.

Selain itu, hasil wawancara terkait *job design* pada PT ABMI Tbk Jakarta oleh peneliti kepada kepala bagian *Human Capital and General Affairs Service* menyatakan bahwa karyawan dituntut untuk menyesuaikan kemampuan dalam menjalankan fungsi dan tugas berdasarkan ketentuan atau standar perusahaan. Dalam hal ini, PT ABMI Tbk Jakarta membagi peran fungsi dan tugas kepada karyawannya ke dalam beberapa kelompok berdasarkan keahlian yang dimiliki karyawan. Desain pekerjaan yang baik yakni kerangka kerja yang diatur dengan sistematis sehingga penyerapan informasi terkait pemahaman pengerjaan tugas selaras kepada antarkaryawan. Namun, terdapat beberapa karyawan yang ternyata masih sedikit kebingungan terhadap beberapa tugas yang harus dikerjakan, sehingga butuh konfirmasi ulang terkait informasi tugas dan tanggung jawab yang disampaikan. Bukan hanya itu saja, terdapat beberapa pegawai yang masih menunjukkan kejenuhan saat melaksanakan pekerjaan karena terbilang peran yang diemban biasa saja.

Berdasarkan hasil wawancara kepada kepala bagian *Human Capital and General Affairs Service* mengenai *flexibility work arrangement* yang dilaksanakan di PT ABMI Tbk Jakarta terdapat indikasi fenomena bahwa praktik *flexibility work arrangement* sudah dilaksanakan dari sebelum pandemi Covid-19 melanda. Perusahaan ini menerapkan *flexibility work arrangement* demi menjaga keseimbangan kerja bagi karyawannya sehingga karyawan juga termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Karyawan termotivasi karena terdapat tanggung jawab yang besar dimana karyawan perlu menjaga produktivitas serta hasil kerja yang baik saat melaksanakannya. *Flexibility work arrangement* menjadi alternatif pilihan bagi karyawan dalam bekerja. Penerapan *flexibility work arrangement* didasarkan pada kesepakatan antara karyawan dengan manajer di divisi karyawan tersebut bekerja.

Terdapat *research gap* terkait dengan *employee involvement*, *job design* serta *flexible work arrangement*. Penelitian yang dilakukan oleh Hardian (2017) menyatakan terkait *employee involvement* yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Sedangkan penelitian oleh Akuoko & Dwumah (2017) menunjukkan hasil yang positif tidak signifikan.

Selain itu pada penelitian oleh Aroosiya & Ali (2018) yang menunjukkan hasil positif tidak signifikan variabel *job design* terhadap motivasi. Sebaliknya pada penelitian oleh Fried, Levi, & Laurance (2009) menunjukkan hasil yang positif & signifikan. Selain itu penelitian terkait variabel *flexible work arrangement* terhadap motivasi menunjukkan hasil yang positif & signifikan yang ditunjukkan oleh penelitian dari Joos, McDonnell, Conroy (2021).

## TINJAUAN PUSTAKA

### **Motivasi**

Secara etimologis, motivasi dapat didefinisikan sebagai suatu hal yang dapat menggugah manusia untuk melakukan suatu tindakan (Ryan & Edward, 2017 hlm. 13). Mangkunegara (2017, hlm. 93) menafsirkan bahwa motivasi merupakan situasi yang menggairahkan karyawan dalam rangka meraih tujuan. Robbins, Judge, & Beward (2018, hlm. 127) mendefinisikan motivasi sebagai proses untuk menjelaskan intensitas, arah, dan keberlanjutan upaya untuk mencapai tujuan. Faktor motivasi menurut Sutrisno (2017, hlm. 116) yakni faktor intern (harapan untuk hidup, harapan bisa memiliki, harapan mendapat penghargaan, harapan diakui, dan harapan untuk berkuasa) serta faktor ekstern (kondisi lingkungan kerja, kompensasi yang memadai, pengawasan yang memadai, jaminan pekerjaan, status & tanggung jawab, serta peraturan fleksibel). Indikatornya menurut Afandi (2016, hlm. 18) ialah balas jasa, kondisi kerja, fasilitas kerja, prestasi kerja, pengakuan dari atasan, dan pekerjaan itu sendiri.

### **Employee Involvement**

Menurut Cummings & Worley (2015, hlm. 375) *employee involvement* merupakan sekelompok individu yang memiliki keunikan yang berbeda, dalam hal ini karyawan yang berperan sebagai penggerak dalam suatu organisasi yang pada prosesnya menimbulkan terjadinya keterlibatan karyawan untuk menjalankan bisnis perusahaan. Sedangkan menurut Robbins & Judge (2018, hlm. 158) ialah suatu proses yang mengandalkan masukan dari karyawan dalam rangka berkomitmen pada organisasi. Faktor *employee involvement* menurut Carnegie (2012) yakni, *relationship with immediate supervisor, belief in senior leadership, dan pride in working for the company*. Indikatornya menurut Denison & Neale (2014, hlm. 12) yakni *empowerment, team orientation, dan capability development*.

### **Job Design**

Menurut Stephen P. Robbins & Judge (2018, hlm. 151) *job design* dapat didefinisikan sebagai elemen dalam pekerjaan yang diatur serta memengaruhi karyawan melalui kerangka kerja dalam mengidentifikasi kesempatan adanya perubahan pada elemen tersebut. Menurut Armstrong & Taylor (2020, hlm. 225) bahwa *job design* ialah isi, metode, serta hubungan pekerjaan dalam rangka pemenuhan syarat produktivitas pekerjaan termasuk didalamnya mencakup efisiensi, *quality* sebagai pemenuhan kebutuhan karyawan. Faktor *job design* oleh Mondy & Martocchio (2016, hlm. 124) yakni kompetensi manajemen untuk melakukan fungsi pekerjaan serta *detail* pekerjaan, kompetensi terhadap sektor industri, kompetensi kondisi dan tempat kerja, kecakapan teoretis oleh masing-masing individu yang bekerja, dan keefektifan individu dalam bekerja. Indikator *job design* menurut Robbins & Judge (2018, hlm. 151) yakni *skill variety, task identity, task significance, autonomy, dan feedback*.

### **Flexible Work Arrangement**

Thian (2021 hlm. 168) menuturkan definisinya terkait *Flexible Work Arrangement*

(FWA) adalah suatu strategi serta praktik secara formal maupun informal yang memberikan kemungkinan karyawan bekerja dengan fleksibel. Robbins & Judge (2018, hlm. 154) menuturkan bahwa FWA merupakan pertimbangan kebijakan yang diberlakukan oleh suatu perusahaan dalam pelaksanaan kerja dinamis serta adaptif dengan berbagai bentuk dari FWA itu sendiri. Terdapat tiga bentuk FWA menurut Robbins & Judge (2018, hlm. 155) yakni *flexitime*, *job sharing*, dan *telecommuting*.

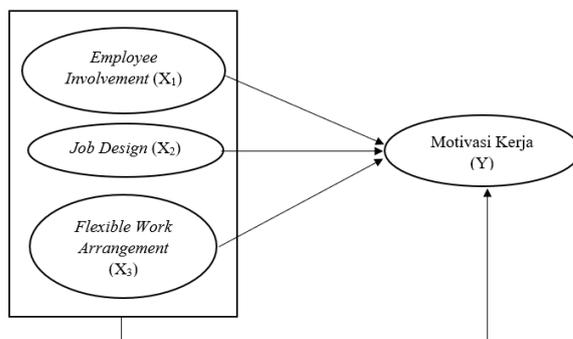
### Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian diamati oleh Hardian (2017) dengan judul “Menyoal Kembali Keterlibatan Pengambilan Keputusan dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kepuasan Kerja”. Tempat yang dijadikan sebagai objek penelitian ini merupakan PT Sinar Abara International (SAI) serta menunjukkan hasil bahwa keterlibatan karyawan memiliki pengaruh yang positif terhadap motivasi. Penelitian oleh Amalia (2018) dengan mengangkat judul “Model Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional Sebagai Konsekuensi Dari Keterlibatan Kerja Karyawan Non Dosen PTS di DKI Jakarta”. Penelitian dilakukan kepada karyawan non dosen terpilih di PTS wilayah DKI Jakarta. Hasil penelitian menunjukkan hasil yang positif dan signifikan keterlibatan kerja terhadap motivasi.

Penelitian mengenai *job design* dengan judul “*Gamification’s impact on manufacturing: Enhancing job motivation, satisfaction, and operational performance with smartphone-based gamified job design*” yang diteliti oleh Liu, Huang, & Zhang (2018). Studi dilaksanakan di industri manufaktur *equipment* di China. Penelitian ini mengungkapkan bahwa desain pekerjaan memiliki pengaruh yang positif terhadap motivasi kerja. Selain itu, penelitian juga dilakukan oleh Frederika & Leila (2020) dengan judul “Pengaruh Desain Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan di PT Indah Kiat *Pulp & Paper*, Tbk.” Yang menunjukkan hasil bahwa desain pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.

Penelitian terkait *flexible work arrangement* yang dilakukan oleh Jooss *et al* (2021) berjudul “*Flexible Global Working Arrangements: An Integrative Review and Future Research Agenda*”. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan menyimpulkan beberapa kaitan penelitian sebelumnya yang membahas terkait *Flexible Work Arrangement (FWA)*. Dalam penelitian ini salah satunya dibahas terkait pengaruh *flexible work arrangement* terhadap motivasi yang memiliki pengaruh positif. Setelah membandingkan penelitian terkait FWA terdapat hasil yang menunjukkan bahwa FWA memiliki pengaruh yang positif dan signifikan.

### Metode Penelitian



### Hipotesis

H1 : Diduga *Employee Involvement* memiliki pengaruh terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT ABMI Tbk Di Masa Pandemi Covid-19.

- H2 : Diduga *Job Design* memiliki pengaruh terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT ABMI Tbk Di Masa Pandemi Covid-19.
- H3 : Diduga *Flexible Work Arrangement* memiliki pengaruh terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT ABMI Tbk Di Masa Pandemi Covid-19.
- H4 : Diduga *Employee Involvement, Job Design, dan Flexible Work Arrangement* secara bersamaan mempengaruhi Motivasi Kerja Karyawan Pada PT ABMI Tbk Di Masa Pandemi Covid-19.

## METODOLOGI PENELITIAN

Jenis data yang digunakan merupakan data kuantitatif. Populasi pada penelitian ini sebanyak 111 karyawan yang bekerja di PT ABMI Tbk Jakarta dengan sampel 86 karyawan tetap yang digunakan pada penelitian. Teknik pengambilan sampel yang digunakan ialah sampel jenuh. Teknik analisis data yang digunakan merupakan analisis deskriptif (analisis indeks jawaban responden), uji inferensial (uji validitas, uji reliabilitas, uji koefisien determinasi), dan uji hipotesis (uji parsial dan uji simultan). Penelitian menggunakan alat bantu uji SmartPLS 3.0.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Sampel yang digunakan dalam penelitian menggunakan teknik sampel jenuh yaitu karyawan tetap PT ABMI Tbk Jakarta berjumlah 46 orang. Karakteristik responden pada PT ABMI Tbk sebagai berikut: 1) jenis kelamin dengan hasil laki-laki sebanyak 57% dan perempuan sebanyak 37%, 2) usia dengan hasil usia 20–25 tahun sebanyak 16%, usia 26 – 30 tahun sebanyak 20%, usia 31 – 35 tahun sebanyak 19%, usia 36 – 40 tahun sebanyak 22%, usia >40 tahun sebanyak 23%, 3) lama masa kerja dengan hasil 1 – 3 tahun sebanyak 31%, 4 – 6 tahun sebanyak 37%, dan >6 tahun sebanyak 31%, 4) bagian kerja dengan hasil *BOD* 6%, *secretary* 5%, *treasury* 7%, *accounting* 10%, *risk department* 7%, *corporate communication* 6%, *legal* 7%, *IT* 7%, *general affairs* 7%, *human resources* 7%, *budget department* 7%, *internal auditor* 9%, dan *corporate secretary* 7%.

Analisis deskriptif terkait berdasarkan indeks jawaban responden terhadap pernyataan kuesioner.

### a. Persepsi responden terhadap motivasi

Tabel 2. Tabel Analisis Indeks Jawaban Responden Terhadap Variabel Motivasi

		Motivasi (Y)					
Indikator	Pernyataan	F1	F2	F3	F4	F5	Indeks
Kondisi Kerja	Kebersihan tempat kerja	0	0	2	62	22	72,8
	Jarak tempat kerja dari kebisingan	0	0	3	47	36	<b>75,4</b>
Balas Jasa	Kesesuaian dengan lama waktu bekerja	0	0	0	55	31	75
	Kemampuan perusahaan dalam membalas jasa	0	2	12	58	14	<b>68,4</b>

Fasilitas Kerja	Fasilitas yang layak	0	2	11	57	16	69
	Peralatan canggih	0	0	9	53	24	71,8
Prestasi Kerja	Kontribusi karyawan	0	0	15	55	16	69
	Kualitas kerja karyawan	0	0	4	52	30	74
Pengakuan dari atasan	Penghargaan atas prestasi karyawan	0	0	2	50	34	75,2
	Pujian lisan yang diberikan atasan	0	2	11	46	27	71,2
Pekerjaan itu sendiri	Kesungguhan dalam bekerja	0	0	0	68	18	72,4
	Kesesuaian antara pekerjaan dengan kemampuan karyawan	0	0	0	79	7	70,2

Sumber: Data diolah

Tabel 2 menunjukkan hasil terendah sebesar 68,4 dan hasil terbesar 75,4 yang masuk ke dalam interpretasi tinggi menurut *three box method*. Artinya, seluruh konstruk pernyataan pada variabel motivasi memiliki pengaruh yang tinggi dalam membangun motivasi.

b. Persepsi responden terhadap *employee involvement*

Tabel 3. Tabel Analisis Indeks Jawaban Responden Terhadap Variabel *Employee Involvement*

<b><i>Employee Involvement (X1)</i></b>							
Indikator	Pernyataan	F1	F2	F3	F4	F5	Indeks
<i>Empowerment</i>	Transparansi informasi pekerjaan	1	0	14	40	31	71,6
	Kebebasan mengorganisir pekerjaan	2	27	9	42	6	<b>56,2</b>
<i>Team orientation</i>	Kerja sama tim	0	13	20	36	17	62,6
	Kerja sama dengan divisi lain	0	0	10	47	29	72,6
<i>Capability development</i>	Perhatian khusus pengembangan karyawan	0	0	0	53	33	75,4
	Informasi promosi jabatan	0	0	0	46	40	<b>76,8</b>

Sumber: Data diolah

Tabel 3 menunjukkan hasil terendah sebesar 56,2 dan hasil terbesar 76,8. Hasil terendah masuk ke interpretasi sedang yang artinya konstruk tersebut memiliki pengaruh sedang dalam membangun *employee involvement* dan hasil tertinggi termasuk pada interpretasi tinggi

sedang yang artinya konstruk tersebut memiliki pengaruh tinggi dalam membangun *employee involvement* menurut *three box method*.

c. Persepsi responden terhadap variabel *job design*

Tabel 4. Tabel Analisis Indeks Jawaban Responden Terhadap Variabel *Job Design*

<i>Job Design (X2)</i>							
Indikator	Pernyataan	F1	F2	F3	F4	F5	Indeks
<i>Skill variety</i>	Penambahan tugas	0	1	9	55	21	70,8
	Penggunaan keterampilan baru	0	0	5	60	21	72
<i>Task identity</i>	Pemahaman urutan pekerjaan	1	1	13	47	24	70
	Kerja sama dengan anggota satuan kerja lain	0	1	4	56	25	72,6
<i>Task significance</i>	Semangat dalam bekerja	0	0	6	53	27	<b>73</b>
	Tanggung jawab dalam bekerja	0	2	16	51	17	68,2
<i>Autonomy</i>	Kebebasan cara melakukan pekerjaan	0	0	5	63	18	71,4
	Kesempatan pengambilan keputusan	0	1	6	55	24	72
<i>Feedback</i>	Perlakuan atasan kepada bawahan	0	8	24	40	14	<b>63,6</b>
	Peluang yang sama diberikan kepada karyawan	0	4	11	55	16	68,2

Sumber: Data diolah

Tabel 4 menunjukkan hasil terendah sebesar 63,6 dan hasil terbesar 73. Hasil terendah masuk ke interpretasi sedang yang artinya konstruk tersebut memiliki pengaruh sedang dalam membangun *job design* dan hasil tertinggi termasuk pada interpretasi tinggi sedang yang artinya konstruk tersebut memiliki pengaruh tinggi dalam membangun *job design* menurut *three box method*.

d. Persepsi responden terhadap variabel *flexible work arrangement*

Tabel 5. Tabel Analisis Indeks Jawaban Responden Terhadap Variabel *Flexible Work Arrangement*

<i>Flexible Work Arrangement (X3)</i>							
Indikator	Pernyataan	F1	F2	F3	F4	F5	Indeks

<i>Cost</i>	Penghematan biaya transportasi	0	0	3	60	23	71,6
	Perhitungan biaya melaksanakan FWA	0	0	3	47	36	<b>56,2</b>
<i>Productivity</i>	Kemampuan bekerja sesuai target	0	0	0	54	32	62,6
	Kemampuan bekerja sesuai dengan SOP	0	2	13	56	15	72,6
<i>Employee perceptions</i>	Perhatian kesejahteraan pegawai	0	2	11	56	17	75,4
	Perusahaan mempertahankan karyawan	0	0	9	53	24	<b>76,8</b>

Sumber: Data diolah

Tabel 5 menunjukkan hasil terendah sebesar 56,2 dan hasil terbesar 76,8. Hasil terendah masuk ke interpretasi sedang yang artinya konstruk tersebut memiliki pengaruh sedang dalam membangun *flexible work arrangement* dan hasil tertinggi termasuk pada interpretasi tinggi sedang yang artinya konstruk tersebut memiliki pengaruh tinggi dalam membangun *flexible work arrangement* menurut *three box method*.

Uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah validitas konvergen dengan *outer loading factor* dan validitas diskriminan dengan *cross loading*.

Tabel 6. Nilai *Outer Loading Factor*

Indikator	Motivasi (Y)	<i>Employee Involvement</i> (X1)	<i>Job Design</i> (X2)	<i>Flexible Work Arrangement</i> (X3)
Balas jasa	0,618			
	0,634			
Kondisi kerja	0,688			
	0,625			
Fasilitas kerja	0,516			
	0,585			
Prestasi kerja	0,745			
	0,586			
Pengakuan dari atasan	0,668			
	0,634			
Pekerjaan itu sendiri	0,528			
	<b>0,506</b>			
<i>Empowerment</i>		0,518		
		0,541		

<i>Team orientation</i>	<b>0,829</b>
	0,648
<i>Capability development</i>	0,671
	0,597
<i>Skill variety</i>	0,703
	0,605
<i>Task identity</i>	0,658
	0,677
<i>Task significance</i>	0,542
	0,575
<i>Autonomy</i>	0,560
	0,690
<i>Feedback</i>	0,728
	0,698
<i>Cost</i>	0,575
	0,681
<i>Productivity</i>	0,735
	0,726
<i>Employee perceptions</i>	0,577
	0,762

Sumber: Data diolah melalui *SmartPLS 3.0*

Berdasarkan pada tabel 6 dapat diketahui bahwa semua nilai *loading factor* berada di atas 0,5 pada setiap instrumen pernyataan indikator di masing – masing variabelnya. Artinya setiap pernyataan yang telah digunakan pada penelitian ini adalah valid atau telah memenuhi persyaratan uji validitas konvergen.

Tabel 7. Nilai *Cross Loading*

<b>Indikator</b>	<b><i>Employee Involvement (X1)</i></b>	<b><i>Job Design (X2)</i></b>	<b><i>Flexible Work Arrangement (X3)</i></b>	<b>Motivasi (Y)</b>
Balas jasa	0,417	0,454	0,560	<b>0,618</b>
	0,346	0,473	0,609	<b>0,634</b>
Kondisi kerja	0,520	0,424	0,590	<b>0,688</b>
	0,408	0,411	0,585	<b>0,625</b>
Fasilitas kerja	0,308	0,311	0,448	<b>0,516</b>
	0,324	0,369	0,555	<b>0,585</b>
Prestasi kerja	0,621	0,598	0,526	<b>0,745</b>
	0,275	0,443	0,439	<b>0,586</b>
Pengakuan dari atasan	0,555	0,483	0,508	<b>0,668</b>

	0,478	0,309	0,442	<b>0,634</b>
Pekerjaan itu sendiri	0,489	0,466	0,329	<b>0,528</b>
	0,334	0,426	0,281	<b>0,506</b>
Empowerment	<b>0,518</b>	0,294	0,399	0,381
	<b>0,541</b>	0,430	0,383	0,431
Team orientation	<b>0,829</b>	0,510	0,549	0,631
	<b>0,648</b>	0,152	0,168	0,418
Capability development	<b>0,671</b>	0,345	0,375	0,421
	<b>0,597</b>	0,318	0,268	0,392
Skill variety	0,301	<b>0,703</b>	0,412	0,430
	0,160	<b>0,605</b>	0,329	0,376
Task identity	0,308	<b>0,658</b>	0,404	0,444
	0,627	<b>0,677</b>	0,489	0,578
Task significance	0,430	<b>0,542</b>	0,344	0,459
	0,335	<b>0,575</b>	0,431	0,463
Autonomy	0,217	<b>0,560</b>	0,345	0,377
	0,372	<b>0,690</b>	0,453	0,468
Feedback	0,293	<b>0,728</b>	0,349	0,445
	0,350	<b>0,698</b>	0,403	0,426
Cost	0,372	0,418	<b>0,575</b>	0,486
	0,341	0,519	<b>0,681</b>	0,606
Productivity	0,502	0,451	<b>0,735</b>	0,669
	0,392	0,439	<b>0,726</b>	0,584
Employee perceptions	0,293	0,329	<b>0,577</b>	0,499
	0,414	0,403	<b>0,762</b>	0,624

Sumber: Data diolah melalui *SmartPLS 3.0*

Tabel 7 menyajikan uji validitas melalui nilai *cross loading* yang ditunjukkan dari setiap pernyataan memiliki nilai loading pada variabel bersangkutan lebih besar dari variabel lainnya (Ghozali, 2018 hlm. 51). Artinya bahwa setiap pernyataan yang digunakan adalah valid dan telah memenuhi uji validitas diskriminan.

Uji reliabilitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah *composite reliability* dan *cronbach alpha*

Tabel 8. Nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
<i>Employee Involvement</i>	0,824	0,724
<i>Job Design</i>	0,870	0,824
<i>Flexible Work Arrangement</i>	0,832	0,754

Motivasi	0,860	0,807
----------	-------	-------

Sumber: Data diolah melalui *SmartPLS 3.0*

Dari tabel 8 menunjukkan bahwa semua variabel memperoleh nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* di atas 0,7. Hal tersebut menjadi pemenuhan syarat instrumen pernyataan yang reliabel (Ghozali, 2018 hlm. 51).

Tabel 9. Nilai *R Square*

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
Motivasi (Y)	0,824	0,817

Sumber: Data diolah melalui *SmartPLS 3.0*

Berdasarkan data pada tabel 9 dapat diketahui nilai *R Square* menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja, dan gaya kepemimpinan berkontribusi terhadap motivasi kerja sebesar 0.817 atau sebesar 81,7%, sementara sisanya sebesar 18,3% (100% - 81,7%) dipengaruhi oleh variabel independen lainnya yang tidak termasuk ke dalam penelitian ini seperti pengembangan karir, gaya kepemimpinan, dan faktor lain yang dapat memengaruhi variabel independen.

Uji parsial (uji T) digunakan untuk mengetahui adanya pengaruh antara variabel independen terhadap dependen secara parsial dan menggunakan *p values* untuk mendukung pengujian signifikansi pada variabel independen terhadap dependen.

Tabel 10. Tabel Nilai *T-Statistic* dan *P Values*

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T-Statistic (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
<i>Employee Involvement</i> (X1) -> Motivasi (Y)	0,274	0,090	3,061	0,002
<i>Job Design</i> (X2) -> Motivasi (Y)	0,185	0,060	3,072	0,002
<i>Flexible Work Arrangement</i> (X3) -> Motivasi (Y)	0,583	0,094	6,175	0,000

Sumber: Data diolah melalui *SmartPLS 3.0*

Tabel 10 menunjukkan hasil bahwa hubungan variabel *employee involvement* terhadap motivasi positif dari hasil *original sample* 0,274. Nilai  $t_{hitung} 3,061 > t_{tabel} 1,988$  yang diartikan bahwa variabel *employee involvement* berpengaruh terhadap motivasi. Pengaruh *employee involvement* terhadap motivasi ditunjukkan secara signifikan dari nilai *p values* sebesar  $0,002 < 0,005$ . Hal tersebut disimpulkan bahwa H1 diterima.

Selain itu, hasil yang ditunjukkan oleh tabel 10 menampilkan hubungan variabel *job design* terhadap motivasi positif dari hasil *original sample* 0,185. Nilai  $t_{hitung} 3,072 > t_{tabel} 1,988$  yang diartikan bahwa variabel *job design* berpengaruh terhadap motivasi. Pengaruh *job design* terhadap motivasi ditunjukkan secara signifikan dari nilai *p values* sebesar  $0,002 < 0,005$ . Hal tersebut disimpulkan bahwa H2 diterima.

Tabel 10 juga menunjukkan hasil hubungan variabel *flexible work arrangement* terhadap motivasi positif dari hasil *original sample* 0,583. Nilai  $t_{hitung} 6,175 > t_{tabel} 1,988$  yang diartikan bahwa variabel *flexible work arrangement* berpengaruh terhadap motivasi. Pengaruh *flexible work arrangement* terhadap motivasi ditunjukkan secara signifikan dari nilai *p values* sebesar  $0,000 < 0,005$ . Hal tersebut disimpulkan bahwa H3 diterima.

Uji simultan (uji F) digunakan untuk menyatakan variabel independen berpengaruh secara simultan terhadap variabel dependen jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  (Ghozali, 2018 hlm. 179). Uji F dihitung dengan rumus berikut ini:

$$F = \frac{R^2/K}{(1 - R^2)/(n - k - 1)}$$

Keterangan:

$R^2$  : Koefisien Determinasi (R Square)

n : Jumlah Sampel

k : Jumlah Variabel Independen

Berdasarkan rumus perhitungan uji simultan, maka diperoleh nilai  $F_{hitung}$  yaitu:

$$F = \frac{0,817/3}{(1 - 0,817)/(86 - 3 - 1)} = \frac{0,272}{0,183/82} = \frac{0,272}{0,002} = 136$$

Dengan menggunakan  $F_{tabel}$  sebesar 2,716

Perhitungan di atas menyajikan nilai  $F_{hitung}$  136 >  $F_{tabel}$  2,716 yang menyatakan bahwa *employee involvement*, *job design*, dan *flexible work arrangement* berpengaruh secara bersama-sama dan signifikan terhadap motivasi. Hal tersebut disimpulkan bahwa H4 diterima.

### **H1 : Pengaruh *Employee Involvement* Terhadap Motivasi**

Berdasarkan hasil uji penelitian yang dilaksanakan secara parsial, variabel *employee involvement* berpengaruh terhadap variabel motivasi yang diperoleh dari nilai  $t_{hitung}$  3,061 >  $t_{tabel}$  1,988. Pengaruh ditunjukkan secara positif dari hasil nilai original sample sebesar 0,274 serta signifikan yang diperoleh dari nilai *p values* 0,002 < 0,005. Dari hasil tersebut diartikan bahwa *employee involvement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Nilai *original sample* menunjukkan *employee involvement* memiliki kontribusi sebesar 0,274 atau 27,4% terhadap motivasi pada PT ABMI Tbk di masa pandemi Covid-19. Hal ini bisa menjadikan referensi pihak manajemen PT ABMI Tbk terus meningkatkan *employee involvement* agar motivasi karyawan juga meningkat. Pembahasan ini sejalan dengan hasil penelitian dari Hardian (2017) terkait *employee involvement* yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.

### **H2 : Pengaruh *Job Design* Terhadap Motivasi**

Berdasarkan hasil uji penelitian yang dilaksanakan secara parsial, variabel *job design* berpengaruh terhadap variabel motivasi yang diperoleh dari nilai  $t_{hitung}$  3,072 >  $t_{tabel}$  1,988. Pengaruh ditunjukkan secara positif dari hasil nilai original sample sebesar 0,274 serta signifikan yang diperoleh dari nilai *p values* 0,002 < 0,005. Dari hasil tersebut diartikan bahwa *job design* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Nilai *original sample* menunjukkan *job design* memiliki kontribusi sebesar 0,185 atau 18,5% terhadap motivasi pada PT ABMI Tbk di masa pandemi Covid-19. Hal ini bisa menjadikan referensi pihak manajemen PT ABMI Tbk terus meningkatkan pelaksanaan *job design* dengan baik agar motivasi karyawan juga meningkat. Kesimpulan dari pembahasan tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Frederika & Leila (2020) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif serta signifikan antara *job design* terhadap motivasi.

### **H3 : Pengaruh *Flexible Work Arrangement* Terhadap Motivasi**

Berdasarkan hasil uji penelitian yang dilaksanakan secara parsial, variabel *flexible work arrangement* berpengaruh terhadap variabel motivasi yang diperoleh dari nilai  $t_{hitung}$  6,175 >  $t_{tabel}$  1,988. Pengaruh ditunjukkan secara positif dari hasil nilai original sample sebesar 0,583 serta signifikan yang diperoleh dari nilai *p values* 0,000 < 0,005. Dari hasil tersebut diartikan bahwa *flexible work arrangement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Nilai *original sample* menunjukkan *flexible work arrangement* memiliki kontribusi sebesar 0,185 atau 18,5% terhadap motivasi pada PT ABMI Tbk di masa pandemi Covid-19. Hal ini bisa menjadikan referensi pihak manajemen PT ABMI Tbk terus meningkatkan pelaksanaan *flexible work arrangement* dengan baik agar motivasi karyawan juga meningkat. Pembahasan hipotesis mengenai *flexible work arrangement* terhadap motivasi sejalan dengan teori yang

dituturkan oleh Miller & Petak (2019) yakni penerapan *flexible work arrangement* kepada karyawan akan meningkatkan motivasinya.

#### **H4 : Pengaruh *Employee Involvement*, *Job Design*, dan *Flexible Work Arrangement* Terhadap Motivasi**

Berdasarkan hasil uji simultan, terbukti bahwa variabel *employee involvement*, *job design* secara bersama-sama berpengaruh terhadap motivasi yang diperoleh dari nilai  $F_{hitung} 136 > F_{tabel} 2,716$ . Artinya, semakin semakin tinggi tingkat keterlibatan karyawan dalam kemajuan organisasi, desain pekerjaan yang dibuat dengan tepat serta penerapan *flexible work arrangement* yang baik maka motivasi juga akan meningkat, begitu juga sebaliknya.

#### **SIMPULAN**

Hasil penelitian dapat disampaikan melalui beberapa kesimpulan seperti: 1) *employee involvement* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT ABMI Tbk Jakarta di Masa Pandemi Covid-19; 2) *job design* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi PT ABMI Tbk Jakarta di Masa Pandemi Covid-19; 3) *flexible work arrangement* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi PT ABMI Tbk Jakarta di Masa Pandemi Covid-19; 4) *employee involvement*, *job design*, dan *flexible work arrangement* berpengaruh secara bersama-sama terhadap motivasi PT ABMI Tbk Jakarta di Masa Pandemi Covid-19.

Dari simpulan yang disampaikan, terdapat beberapa saran yang bisa dilakukan oleh perusahaan yakni perusahaan turut mengajak karyawan dalam segala kegiatan seperti mengikutsertakan karyawan dalam mengambil keputusan yang nantinya akan memengaruhi kemajuan perusahaan. Selain itu, dalam penyampaian *job design* kepada karyawan juga dibutuhkan perhatian oleh perusahaan. Kemudian pada variabel terkait *flexible work arrangement* perlu dibangun keselarasan persepsi karyawan dengan perusahaan agar kegiatan dalam melaksanakan pekerjaan dapat dijalankan dengan lancar melalui menggunakan standar operasional perusahaan yang mengatur terkait pelaksanaan *flexible work arrangement*.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Afandi, P. (2016). *Concept & Indicator Human Resources Management for Management Research* (1st ed.). Yogyakarta. Retrieved from [https://www.google.co.id/books/edition/Concept\\_Indicator\\_Human\\_Resources\\_Manage/IXItDwAAQBAJ?hl=en&gbpv=1&dq=Concept+%26+Indicator+Human+Resources+M+anagement+for+Management+Research.&printsec=frontcover](https://www.google.co.id/books/edition/Concept_Indicator_Human_Resources_Manage/IXItDwAAQBAJ?hl=en&gbpv=1&dq=Concept+%26+Indicator+Human+Resources+M+anagement+for+Management+Research.&printsec=frontcover)
- Akuoko, K. O., Dwumah, P., & Project-growth, B. S. U. (2017). Employee Involvement in Decision Making and Workers '. *International Journal of Multidisciplinary Management Studies*, 2(6), 1–14.
- Amalia, L. (2018). Model Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasional Sebagai Konsekuensi Dari Keterlibatan Kerja Karyawan Non Dosen Pts Di Dki Jakarta. *Forum Ilmiah*, 15(1), 30.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). London: Kogan Page.
- Aroosiya, M. A. C. F., & Ali, M. A. M. H. (2018). Impact of job design on employees' performance (with special reference to school teachers in the Kalmunai Zone). *Journal of Management*, 8(1), 33. <https://doi.org/10.4038/jm.v8i1.7553>
- Aysin Noyan, M., Elbi, H., & Aksu, H. (2003). Donepezil for anticholinergic drug intoxication: A case report. In *Progress in Neuro-Psychopharmacology and Biological Psychiatry* (Vol.

- 27). [https://doi.org/10.1016/S0278-5846\(03\)00119-2](https://doi.org/10.1016/S0278-5846(03)00119-2)
- Carnegie, D. (2012). *What drives Employee Engagement and why it matters*. Jakarta. Retrieved from [https://www.dalecarnegie.com/assets/1/7/driveengagement\\_101612\\_wp.pdf](https://www.dalecarnegie.com/assets/1/7/driveengagement_101612_wp.pdf)
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). *Organization Development & Change* (10th ed.). Stamford: Cengage Learning.
- Denison, D. R., & Neale, W. S. (2014). *Denison Organizational Culture Survey: Facilitator Guide*. Washington: Denison Consulting, LLC.
- Frederika, I., & Leila, G. (2020). Pengaruh Desain Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan di PT Indah Kiat Pulp & Paper, Tbk. *Universitas Sumatera Utara*.
- Fried, Y., Levi, A. S., & Laurence, G. (2009). Motivation and Job Design in the New World of Work. *The Oxford Handbook of Personnel Psychology*, (May 2018), 1–30. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199234738.003.0025>
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25* (9th ed.). Semarang: FEB UNDIP Semarang.
- Hardian, A. (2017). Menyoal Kembali Keterlibatan Pengambilan Keputusan dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kepuasan Kerja. *Komunikasi*, VIII(September), 281–292.
- Jooss, S., McDonnell, A., & Conroy, K. (2021). Flexible global working arrangements: An integrative review and future research agenda. *Human Resource Management Review*, 31(4), 100780. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100780>
- Kementerian Ketenagakerjaan RI. (2020). Survei Kemnaker : 88 Persen Perusahaan Terdampak Pandemi Covid-19 : Berita : Kementerian Ketenagakerjaan RI. Retrieved March 23, 2022, from <https://kemnaker.go.id/news/detail/survei-kemnaker-88-persen-perusahaan-terdampak-pandemi-covid-19>
- Liu, M., Huang, Y., & Zhang, D. (2018). Gamification’s impact on manufacturing: Enhancing job motivation, satisfaction and operational performance with smartphone-based gamified job design. *Human Factors and Ergonomics In Manufacturing*, 28(1), 38–51. <https://doi.org/10.1002/hfm.20723>
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Miller, G. S., & Petak, T. A. (2019). Increasing Employee Motivation and Organizational Productivity By Implementing Flex-Time. *American Society of Business and Behavioral Sciences*, 26, 16.
- Mondy, R. W., & Joseph J., M. (2016). *Human Resource Management, Global Edition* (14th ed.). United States: Pearson. Retrieved from <http://80.82.78.13/get.php?md5=1e50ce6ce17857b2fc907fce76c60f57&key=D0JLX65V TU0MIMFO&mirr=1>
- Robbins, S P, Judge, T. A., & Beward, K. E. (2018). *Essentials of Organizational Behavior*. Canada: Pearson.
- Robbins, Stephen P., & Judge, T. A. (2018). *Essential of Organizational Behaviour*. Canada: Pearson.
- Schuler, R. S., Schuler, R. S., & Randall, S. (2015). The 5-C Framework for Managing Talent”. *Organizational Dynamics*, 50(1), 15–25.
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (1st ed.). Jakarta: Kencana Prenada Media Group. Retrieved from [https://www.google.co.id/books/edition/Manajemen\\_Sumber\\_Daya\\_Manusia/OhZNDwAAQBAJ?hl=en&gbpv=1&dq=manajemen+sumber+daya+manusia&printsec=frontcover](https://www.google.co.id/books/edition/Manajemen_Sumber_Daya_Manusia/OhZNDwAAQBAJ?hl=en&gbpv=1&dq=manajemen+sumber+daya+manusia&printsec=frontcover)
- Thian, A. (2021). *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: ANDI.