

Workplace Happiness dan Employee Engagement Terhadap Produktivitas Karyawan Melalui Inovatif Kerja

Fadila ^{1*} Sry Rosita ² Hendriyaldi ³

¹ Universitas Jambi, Jambi, Indonesia. Email: fadilajibi@gmail.com

² Universitas Jambi, Jambi, Indonesia. Email: sry_rosita@unja.ac.id

³ Universitas Jambi, Jambi, Indonesia. Email: hendriyaldi@unja.ac.id

RIWAYAT ARTIKEL

Diterima: Mei 23, 2025

Direvisi: Mei 29, 2025

Disetujui: Mei 30, 2025

DOI :

<https://doi.org/10.60079/amfr.v3i2.517>



ABSTRAK

Tujuan: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh workplace happiness dan employee engagement terhadap produktivitas karyawan dengan inovatif kerja sebagai variabel intervening. Fokus penelitian diarahkan pada upaya memahami mekanisme tidak langsung yang dapat menjelaskan kontribusi psikologis dan perilaku karyawan terhadap peningkatan produktivitas di sektor layanan publik, khususnya pada BPJS Kesehatan Cabang Jambi.

Metode Penelitian: Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Sampel sebanyak 74 responden ditentukan melalui teknik total sampling. Data dikumpulkan menggunakan instrumen kuesioner dan dianalisis dengan teknik Structural Equation Modeling (SEM) menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4.0.

Hasil dan Pembahasan: Hasil analisis menunjukkan bahwa employee engagement dan inovatif kerja memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap produktivitas karyawan. Selain itu, workplace happiness dan employee engagement juga berpengaruh positif terhadap inovatif kerja. Temuan penting lainnya adalah bahwa workplace happiness tidak memiliki pengaruh langsung terhadap produktivitas, tetapi memiliki pengaruh tidak langsung melalui inovatif kerja.

Implikasi: Penelitian ini menekankan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan dan kebahagiaan karyawan, serta menyediakan ruang untuk inovasi sebagai strategi peningkatan produktivitas jangka panjang, khususnya dalam organisasi sektor publik.

Kata Kunci: workplace happiness, employee engagement, produktivitas karyawan, inovatif kerja.

Pendahuluan

Era disrupsi digital dan ketidakpastian lingkungan bisnis global saat ini menuntut organisasi untuk menjadi semakin adaptif dan responsif terhadap perubahan. Transformasi digital bukan hanya berdampak pada sistem teknologi informasi, tetapi juga membawa pengaruh signifikan terhadap budaya kerja, struktur organisasi, dan ekspektasi terhadap kinerja sumber daya manusia. Untuk dapat bertahan dan unggul dalam situasi yang kompetitif, organisasi harus mampu membangun keunggulan dari dalam, salah satunya dengan menciptakan kondisi kerja yang mendukung kesejahteraan psikologis



dan keterlibatan karyawan (Rachman *et al.*, 2024). Dalam konteks organisasi sektor publik, lembaga pemerintah atau badan usaha milik negara dituntut untuk memberikan layanan berkualitas tinggi di tengah keterbatasan sumber daya dan birokrasi yang kaku. Salah satu contoh yang mencerminkan tantangan ini adalah Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Kesehatan Cabang Jambi. Sebagai instansi yang memiliki tanggung jawab besar dalam menjamin pelayanan kesehatan bagi masyarakat, BPJS Kesehatan menghadapi beban kerja tinggi serta tekanan pelayanan yang berkelanjutan. Berdasarkan laporan internal BPJS Kesehatan (2023), volume peserta aktif terus meningkat, dengan jumlah kunjungan pelayanan yang tinggi setiap harinya. Hal ini menyebabkan peningkatan tekanan pada karyawan dalam hal efisiensi waktu, ketepatan kerja, dan kualitas interaksi dengan peserta. Dalam situasi seperti ini, muncul fenomena bahwa kepuasan kerja karyawan menurun dan keterlibatan terhadap organisasi menjadi tidak optimal, yang akhirnya berdampak pada produktivitas individu maupun kinerja tim.

Di tengah tekanan kerja yang tinggi dan dinamika organisasi yang cepat berubah, aspek-aspek seperti workplace happiness dan employee engagement mulai mendapatkan perhatian serius dari para praktisi dan akademisi karena dianggap berkontribusi besar terhadap produktivitas dan keberlanjutan organisasi. Ketika kebahagiaan kerja dan keterikatan tidak dikelola dengan baik, potensi menurunnya kualitas pelayanan berpotensi menjadi sebuah ancaman. Berbagai studi terbaru menyoroti pentingnya sinergi antara kebahagiaan di tempat kerja (*workplace happiness*), keterlibatan karyawan (*employee engagement*), dan produktivitas dalam menciptakan kinerja organisasi yang unggul. Workplace happiness dipahami sebagai kondisi psikologis di mana karyawan merasa puas dan senang selama menjalankan tugasnya. Dalam konteks ini, workplace happiness terbukti memiliki peran mediasi parsial terhadap pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap keterlibatan karyawan, yang menunjukkan bahwa kebahagiaan dapat memperkuat keterikatan emosional dan komitmen terhadap pekerjaan (Agustiani *et al.*, 2024). Selain itu, intervensi yang ditujukan untuk meningkatkan kebahagiaan secara langsung dapat mendorong keterlibatan yang lebih tinggi dalam organisasi (Isriadi & Zulkarnain, 2012). Keterlibatan karyawan sendiri merupakan kondisi psikologis di mana individu secara aktif terlibat secara kognitif, emosional, dan fisik dalam pekerjaan mereka. Studi menunjukkan bahwa keterlibatan kerja dapat memediasi secara penuh hubungan antara kesejahteraan kerja dan peningkatan kinerja Faustine (2024), serta memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan produktivitas karyawan (Abadi, 2024). Keterlibatan juga berkaitan erat dengan perilaku inovatif karyawan, seperti kemampuan untuk berbagi pengetahuan dan menciptakan solusi baru, yang pada gilirannya berdampak pada efisiensi kerja dan kinerja organisasi (Santoso & Nugraheni, 2022). Selain itu, inovatif kerja menjadi komponen penting dalam menjembatani pengaruh psikologis positif terhadap kinerja aktual. Penelitian oleh Hadi *et al.*, (2020) menunjukkan bahwa perilaku inovatif bersama keterlibatan kerja memiliki kontribusi yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian empiris mengenai workplace happiness, employee engagement, dan produktivitas karyawan telah banyak dilakukan dalam berbagai konteks sektor industri, seperti manufaktur, pendidikan, dan jasa. Namun demikian, sebagian besar dari penelitian tersebut masih berfokus pada model hubungan langsung antarvariabel atau menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi yang dominan. Sebagai contoh, penelitian oleh (Dami *et al.*, 2022; Abadi, 2024) menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas melalui kepuasan kerja sebagai mediator. Namun, pendekatan yang digunakan oleh mereka masih cenderung linier dan belum menyentuh kemungkinan adanya mediator alternatif lain yang lebih kontekstual, seperti inovatif kerja,

terutama dalam organisasi publik yang kompleks. Sementara itu, studi yang secara eksplisit menempatkan inovatif kerja sebagai variabel intervening dalam hubungan antara workplace happiness dan employee engagement terhadap produktivitas karyawan masih relatif jarang ditemukan, khususnya dalam organisasi sektor publik seperti BPJS Kesehatan. Organisasi publik memiliki dinamika tersendiri yang tidak sepenuhnya dapat disamakan dengan sektor swasta, seperti beban administratif, kepatuhan terhadap regulasi ketat, dan tekanan dari stakeholders yang lebih luas. Padahal, dalam konteks pelayanan publik, perilaku kerja yang inovatif menjadi semakin krusial untuk mendorong efisiensi, meningkatkan kualitas layanan, serta mengatasi berbagai keterbatasan sumber daya. Santoso & Nugraheni, (2022) menegaskan bahwa inovasi di tempat kerja dapat menjadi katalis penting untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan

Secara khusus, studi ini bertujuan untuk menguji peran inovatif kerja sebagai variabel intervening dalam hubungan antara workplace happiness dan employee engagement terhadap produktivitas karyawan, khususnya dalam konteks organisasi layanan publik seperti BPJS Kesehatan Cabang Jambi. Berbeda dari penelitian terdahulu yang umumnya berfokus pada sektor swasta dan menggunakan kepuasan kerja sebagai mediator, studi ini mengarahkan perhatian pada kapasitas inovatif individu sebagai faktor kunci yang memungkinkan kebahagiaan dan keterlibatan kerja berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian kinerja. Pendekatan kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini memungkinkan pengujian hubungan kausal antarvariabel melalui analisis statistik yang objektif dan terukur, sehingga dapat memberikan bukti empiris yang kuat untuk mendukung model konseptual yang diajukan. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh workplace happiness dan employee engagement terhadap produktivitas karyawan di BPJS Kesehatan Cabang Jambi, serta menguji secara spesifik peran inovatif kerja sebagai variabel intervening dalam hubungan tersebut.

Tinjauan Literatur dan Pengembangan Hipotesis

Subjective Well-Being Theory

Subjective Well-Being Theory atau teori kesejahteraan subjektif merujuk pada sejauh mana individu mengevaluasi hidupnya secara positif, yang mencakup kepuasan terhadap hidup secara keseluruhan serta dominasi emosi positif dibandingkan emosi negatif dalam kehidupan sehari-hari. Teori ini pertama kali dikembangkan secara komprehensif oleh Diener, (1984) yang menyatakan bahwa kesejahteraan subjektif terdiri dari tiga komponen utama, yaitu kepuasan hidup, frekuensi emosi positif, dan rendahnya emosi negatif. Kaufman *et al.*, (2022) menguraikan bahwa kesejahteraan subjektif bukan hanya sekadar perasaan bahagia sesaat, melainkan integrasi antara evaluasi kognitif atas kualitas hidup dan pengalaman afektif yang berlangsung secara konsisten. Konsep ini diterjemahkan sebagai workplace happiness, yaitu kondisi ketika karyawan merasa puas secara emosional dan psikologis dalam melakukan pekerjaannya. Diener *et al.*, (2018) menunjukkan bahwa kesejahteraan subjektif di tempat kerja berdampak pada tingginya motivasi, ketahanan dalam menghadapi tekanan, serta meningkatnya kualitas hubungan interpersonal di antara rekan kerja. Karyawan yang memiliki tingkat kebahagiaan tinggi di tempat kerja lebih cenderung menunjukkan antusiasme, optimisme, dan inisiatif dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap pencapaian organisasi. Dari penjelasan ini kita mampu memahami bahwa kebahagiaan kerja bukan hanya tujuan individual, tetapi menjadi aset strategis bagi organisasi untuk mendukung kinerja kolektif. Lebih lanjut, Subjective Well-

Being Theory juga berkontribusi pada pemahaman tentang hubungan antara kesejahteraan emosional dan munculnya perilaku kerja inovatif. Pavot & Diener, (2008) menyebut bahwa individu dengan tingkat kepuasan hidup tinggi memiliki kecenderungan untuk mengeksplorasi ide-ide baru, karena mereka merasa aman secara psikologis dan terbuka terhadap perubahan. Hal ini diperkuat oleh temuan Schwartz & Sortheix, (2018) yang menyatakan bahwa nilai-nilai pribadi yang mendukung kesejahteraan, seperti otonomi dan aktualisasi diri, mendorong individu untuk bertindak proaktif dalam menciptakan perubahan positif di tempat kerja. Dalam organisasi, karyawan yang merasa bahagia cenderung lebih fleksibel secara kognitif dan lebih mampu mengembangkan solusi kreatif terhadap tantangan yang dihadapi. Suasana hati yang positif memperkuat kapasitas berpikir divergen dan meningkatkan daya imajinasi, dua hal yang esensial dalam proses inovasi. Oleh karena itu, kesejahteraan subjektif tidak hanya berkaitan dengan keseimbangan emosional, tetapi juga memiliki pengaruh terhadap proses mental yang mendasari perilaku kerja inovatif.

Social Exchange Theory

Social Exchange Theory pertama kali diperkenalkan oleh Blau, (1964) sebagai kerangka kerja sosiologis untuk memahami hubungan sosial berdasarkan prinsip timbal balik. Teori ini menyatakan bahwa interaksi antarindividu, termasuk dalam konteks organisasi, didasari oleh pertukaran manfaat yang saling menguntungkan dan berlangsung secara sukarela. Cropanzano & Mitchell, (2005) menjelaskan bahwa teori ini berakar pada norma resiprositas, yaitu keyakinan bahwa individu terdorong untuk membalas perlakuan baik dengan kontribusi yang setara atau lebih besar, terutama ketika hubungan kerja bersifat adil dan memuaskan secara psikologis. Employee engagement menjadi bentuk nyata dari respons karyawan terhadap perlakuan organisasi, yang dimanifestasikan dalam semangat kerja, dedikasi, dan keinginan untuk memberi kontribusi maksimal. Saks, (2019) juga menekankan bahwa keterlibatan karyawan merupakan hasil langsung dari persepsi karyawan terhadap keadilan, dukungan, dan kepercayaan yang mereka terima dari organisasi sebagai bagian dari proses pertukaran sosial tersebut.

Social Exchange Theory juga dapat digunakan untuk memahami hubungan antara keterlibatan karyawan dan perilaku kerja inovatif. Cooper-Thomas *et al.*, (2018) menemukan bahwa ketika organisasi menyediakan sumber daya kerja yang bernilai, seperti pelatihan, komunikasi terbuka, dan pengakuan atas kontribusi, karyawan lebih terdorong untuk memberikan timbal balik dalam bentuk keterlibatan tinggi dan kontribusi inovatif. Hal ini sejalan dengan temuan Tsen *et al.*, (2022), yang menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja sebagai bentuk dukungan organisasi dapat memperkuat hubungan sosial antara karyawan dan institusi, serta menurunkan niat untuk keluar dari organisasi. Kepercayaan dan keadilan yang dirasakan dalam hubungan kerja juga mendorong munculnya perilaku kewargaan organisasi (organizational citizenship behavior), yang menjadi mediator penting dalam meningkatkan kinerja tugas dan kontribusi kolektif (Alriyami *et al.*, 2024). Dengan demikian, teori pertukaran sosial tidak hanya menjelaskan bagaimana keterlibatan kerja terbentuk, tetapi juga menguraikan bagaimana hubungan sosial yang kuat dalam organisasi dapat menjadi fondasi bagi terciptanya perilaku inovatif dan produktif.

Workplace Happiness

Workplace happiness atau kebahagiaan di tempat kerja didefinisikan sebagai kondisi psikologis dan emosional positif yang dirasakan oleh karyawan selama menjalankan tugas-tugasnya dalam

lingkungan kerja. Divekar & Kulkarni, (2022) menjelaskan bahwa workplace happiness mencerminkan perasaan puas dan senang terhadap pekerjaan, yang terbentuk dari interaksi antara pengalaman kerja yang menyenangkan, pengakuan atas kinerja, serta tercapainya keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional. Farooq *et al.*, (2024) menambahkan bahwa workplace happiness mencakup keterlibatan emosional, sikap positif terhadap rekan kerja, dan pandangan optimistis terhadap peran yang dijalankan dalam organisasi. Kondisi ini menjadi semakin penting dalam konteks organisasi modern yang menekankan kesejahteraan karyawan sebagai bagian dari strategi keberlanjutan dan kinerja. Kun & Gadanez, (2022) menyatakan bahwa workplace happiness memiliki hubungan erat dengan modal psikologis, seperti harapan, efikasi, ketahanan, dan optimisme, yang secara kolektif meningkatkan kinerja dan loyalitas karyawan. Hal ini berarti bahwa workplace happiness bukan hanya sekadar indikator emosional, tetapi juga menjadi prediktor yang kuat terhadap produktivitas, retensi, dan keterlibatan jangka panjang.

Workplace happiness berperan sebagai faktor mediasi dan penguat dalam berbagai dinamika organisasi. Shelke & Shaikh, (2023) mengungkapkan bahwa workplace happiness memediasi hubungan antara kondisi kerja dan keterlibatan karyawan, di mana suasana kerja yang mendukung secara signifikan meningkatkan semangat dan konsentrasi karyawan dalam bekerja. Lingkungan kerja yang positif menciptakan rasa memiliki dan kepuasan intrinsik yang memperkuat komitmen terhadap tugas. Mmukherjee & Saritha, (2024), menyatakan bahwa workplace happiness terbukti berperan dalam meningkatkan efisiensi dan kreativitas karyawan, serta memperbaiki hubungan interpersonal di tempat kerja. Hal ini diperkuat oleh temuan Divekar & Kulkarni, (2022) yang menyoroti bahwa kebahagiaan di tempat kerja berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja, baik dalam hal produktivitas maupun kualitas pelayanan. Selain itu, Farooq *et al.*, (2024) menekankan bahwa workplace happiness menciptakan ruang psikologis yang aman, yang memungkinkan individu untuk terbuka terhadap ide-ide baru dan menghadapi tantangan kerja secara konstruktif.

Employee Engagement

Employee engagement merupakan konsep yang merujuk pada keterikatan psikologis karyawan secara emosional, kognitif, dan fisik terhadap pekerjaan maupun organisasi tempat mereka bekerja. Kossyva *et al.*, (2023) menjelaskan bahwa keterlibatan ini bukan hanya sekadar kehadiran fisik dalam pekerjaan, tetapi mencerminkan hubungan dua arah yang erat antara karyawan dan organisasi, di mana karyawan merasa dihargai, diikutsertakan dalam proses organisasi, dan terlibat secara aktif dalam pencapaian tujuan kolektif. Maisyuri & Ariyanto, (2021) menambahkan bahwa keterlibatan yang tinggi akan menghasilkan perilaku kerja yang positif seperti antusiasme yang tinggi, dedikasi yang kuat terhadap pekerjaan, serta kecenderungan untuk larut dalam tugas tanpa merasa terbebani. Hal ini membedakan employee engagement dari kepuasan kerja biasa, karena keterlibatan menuntut peran aktif dan komitmen psikologis yang mendalam. Schaufeli *et al.*, (2006) mengembangkan Utrecht Work Engagement Scale (UWES) yang mengukur tiga dimensi utama employee engagement: vigor (semangat dan energi dalam bekerja), dedication (rasa makna, semangat, dan kebanggaan terhadap pekerjaan), dan absorption (keterlibatan total hingga melupakan waktu). Ketiga dimensi ini mencerminkan tingkat internalisasi peran kerja oleh karyawan yang berpengaruh besar terhadap kinerja individu maupun organisasi. Dalam banyak kasus, employee engagement juga dikaitkan dengan peningkatan inovasi, loyalitas jangka panjang, serta penguatan budaya organisasi yang sehat.

Kossyva *et al.*, (2023) memperluas pemahaman mengenai employee engagement dengan membedakan antara keterlibatan terhadap pekerjaan dan keterlibatan terhadap organisasi. Keterlibatan terhadap pekerjaan berfokus pada seberapa besar energi, perhatian, dan antusiasme yang dicurahkan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas mereka, sementara keterlibatan terhadap organisasi mencerminkan keterikatan emosional terhadap visi, nilai, dan arah strategis institusi. Ketika kedua aspek ini terpenuhi, maka karyawan akan menunjukkan loyalitas yang tinggi, perilaku ekstra peran, dan kesiapan untuk berinovasi guna mendorong pencapaian tujuan organisasi. Data global yang dirilis oleh Gallup (2025) mengungkapkan bahwa hanya sekitar 21% karyawan di seluruh dunia yang merasa benar-benar engaged, yang menunjukkan masih adanya tantangan signifikan dalam membangun budaya kerja yang mendorong keterlibatan menyeluruh. Maisyuri & Ariyanto, (2021) menunjukkan bahwa employee engagement tidak hanya berdampak pada kepuasan kerja, tetapi juga menurunkan intensi keluar, meningkatkan motivasi kerja, serta memperkuat kinerja baik secara individual maupun tim.

Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan didefinisikan sebagai kemampuan individu atau kelompok untuk menghasilkan barang dan jasa dalam kurun waktu tertentu, yang telah ditentukan atau sesuai dengan rencana kerja organisasi. Baiti *et al.*, (2020) menegaskan bahwa produktivitas tidak hanya mencerminkan kuantitas hasil kerja, tetapi juga mencakup aspek efisiensi dan efektivitas dalam menggunakan sumber daya seperti waktu, tenaga, dan keterampilan. Busro, (2018) menjelaskan bahwa produktivitas merupakan rasio antara output yang dihasilkan dengan input yang digunakan, yang artinya peningkatan produktivitas dapat tercapai apabila ada optimalisasi dalam penggunaan sumber daya tersebut. Dalam konteks organisasi, produktivitas sangat dipengaruhi oleh kondisi kerja, sistem manajemen, dan kemampuan personal dari karyawan. Diana *et al.*, (2021) dalam studi sistematisnya menekankan pentingnya budaya organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas. Mereka menemukan bahwa nilai-nilai budaya yang kuat, seperti tanggung jawab, kolaborasi, dan kejelasan tujuan kerja, berdampak signifikan terhadap performa karyawan melalui jalur kepuasan kerja dan motivasi yang meningkat. Selain faktor budaya organisasi, kemampuan manajerial dan motivasi kerja juga menjadi penentu penting dalam meningkatkan produktivitas. Parno *et al.*, (2020) menemukan bahwa kemampuan manajerial atasan dalam merancang sistem kerja yang jelas, memberikan arahan yang tepat, dan menciptakan iklim kerja yang positif, secara langsung berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas karyawan di sektor perbankan. Hal ini diperkuat oleh studi Busro, (2018) yang menyatakan bahwa produktivitas kerja sangat ditentukan oleh sejauh mana karyawan memahami peran dan tanggung jawabnya serta memiliki dorongan intrinsik untuk menyelesaikan pekerjaan dengan hasil optimal. Dalam hubungan ini, kemampuan fisik dan keterampilan teknis karyawan menjadi faktor internal yang memengaruhi sejauh mana mereka dapat menjalankan tugas secara efisien dan efektif.

Inovatif Kerja

Inovatif kerja merujuk pada perilaku individu yang secara aktif bertujuan untuk memulai, mengembangkan, dan mengimplementasikan ide-ide baru dalam konteks pekerjaan guna menghasilkan perubahan yang bernilai bagi organisasi. De Jong & Den Hartog, (2010) mendefinisikan inovatif kerja sebagai serangkaian aktivitas yang meliputi pengenalan peluang, pengembangan gagasan, promosi ide, hingga penerapannya dalam praktik kerja sehari-hari. Inovasi dalam hal ini bukan sekadar menyangkut penemuan teknologi baru, tetapi lebih kepada pendekatan atau solusi kreatif yang

dapat meningkatkan efektivitas proses kerja atau kualitas output. Nurdin *et al.*, (2022) menegaskan bahwa perilaku inovatif muncul ketika individu mampu mengenali masalah yang ada, lalu secara mandiri mengembangkan ide-ide baru serta mengimplementasikannya melalui teknik dan prosedur yang relevan dan memberikan manfaat nyata bagi perusahaan. Dalam situasi kerja yang dinamis dan kompetitif, keberadaan karyawan yang menunjukkan perilaku inovatif menjadi aset penting bagi organisasi karena dapat mempercepat adaptasi terhadap perubahan pasar dan menciptakan nilai tambah yang berkelanjutan. Inovatif kerja juga merefleksikan kapasitas individu untuk bertindak proaktif dalam perannya, tidak hanya menjalankan tugas rutin, tetapi juga aktif mencari cara-cara baru yang lebih efisien dan efektif. Oleh karena itu, inovatif kerja merupakan elemen penting dalam strategi peningkatan daya saing organisasi di era disrupsi saat ini.

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa inovatif kerja tidak muncul secara spontan, melainkan dipengaruhi oleh kombinasi faktor internal individu dan faktor eksternal organisasi. Afsar *et al.*, (2019) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki dampak signifikan terhadap perilaku inovatif, terutama ketika pemimpin mampu membangun lingkungan kerja yang mendorong pembelajaran dan keberanian untuk bereksperimen. Pemimpin yang mendukung dan menginspirasi memberikan rasa aman psikologis yang memungkinkan karyawan untuk mengeksplorasi ide-ide baru tanpa takut gagal. Kepemimpinan transformasional berperan penting dalam meningkatkan efikasi psikologis dan kemandirian kerja, dua komponen yang sangat memengaruhi keberanian dan ketekunan dalam berinovasi. Selain itu, Siregar *et al.*, (2019) menunjukkan bahwa faktor seperti kompetensi kerja, efikasi diri, dan motivasi intrinsik juga berperan kuat dalam membentuk kecenderungan karyawan untuk bertindak inovatif. Ketika individu merasa memiliki kemampuan dan kepercayaan diri yang cukup untuk menyelesaikan tugas, mereka lebih cenderung mencari cara-cara baru yang lebih optimal. Iklim organisasi juga menjadi faktor penentu, di mana organisasi yang mendorong budaya inovasi dan toleransi terhadap risiko mendorong karyawan untuk keluar dari zona nyaman dan mencoba pendekatan yang berbeda.

H1: Workplace happiness berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan.

H2: Employee engagement berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan.

H3: Inovatif kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan.

H4: Workplace happiness berpengaruh signifikan terhadap inovatif kerja pada karyawan.

H5: Employee engagement berpengaruh signifikan terhadap inovatif kerja.

H6: Workplace happiness berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan melalui inovatif kerja.

H7: Employee engagement berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan melalui inovatif kerja.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Dalam penelitian ini penggunaan variabel ini untuk mengetahui maksud dan tujuan penelitian seberapa besar pengaruh workplace happiness (X1) dan employee engagement (X2) terhadap produktivitas karyawan (Y) dengan inovatif kerja (Z) sebagai variabel intervening. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di BPJS Kesehatan cabang Jambi berjumlah 74 orang dengan keseluruhan bidang yaitu bidang mutu layanan peserta, bidang kepesertaan, bidang penjaminan manfaat utilisasi, bidang mutu layanan faskes, bidang

perencanaan keuangan pemeriksaan, bidang SDM umum komunikasi dan bidang teknologi informasi. Jumlah responden yang akan menjadi sampel dalam penelitian ini yaitu seluruh populasi 74 orang dikarenakan populasi kurang dari 100.

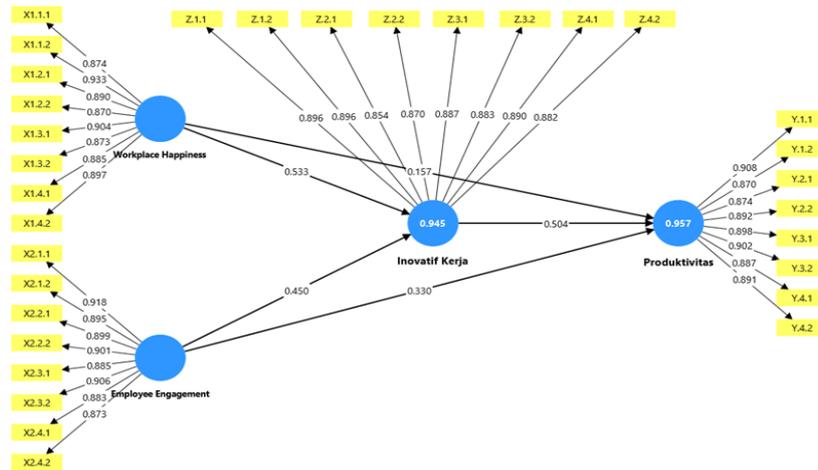
Tabel 1. Operasional Variabel

Nama Variabel	Definisi Variabel	Dimensi	Indikator
Workplace Happiness (WH)	Keadaan dimana karyawan merasa senang saat bekerja yang ditandai dengan adanya emosi positif, keyakinan diri untuk dapat mencapai segala tujuan, dan mencapai potensi diri yang maksimal. (Nurimanita, 2021)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lingkungan Kerja Positif ▪ Hubungan Positif dengan Orang Lain ▪ Pengakuan dan Penghargaan ▪ Kesehatan Fisik dan Mental 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fasilitas Kerja 2. Suasana Kerja 1. Komunikasi 2. Empati 1. Konsistensi 2. Keadilan 1. Pemeriksaan Kesehatan 2. Keseimbangan Kerja
Employee Engagement (EE)	Keadaan di mana karyawan secara psikologis menaruh perhatian dan memberikan perasaan yang kuat terhadap pekerjaannya dan merasa terhubung dengan perusahaan tempat bekerja. (Ramadhani & Soenarto, 2023)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presensi Karyawan ▪ Inisiatif Karyawan ▪ Partisipasi Karyawan ▪ Komitmen Karyawan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kehadiran 2. Pemberitahuan Ketidakhadiran 1. Proaktif 2. Kemandirian 1. Kontribusi 2. Kesiapan 1. Tanggung Jawab 2. Rasa Loyalitas
Produktivitas Karyawan (PK)	Ukuran dari upaya individu atau kelompok dalam mengubah sumber daya input menjadi output secara efektif dan efisien. (Bernard <i>et al.</i> , 2022)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Target Tercapai ▪ Efisiensi Waktu ▪ Kualitas Kerja ▪ Perilaku Kerja 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tepat Waktu 2. Pencapaian sesuai target 1. Pemanfaatan Waktu Kerja 2. Pengelolaan Prioritas Pekerjaan 1. Ketepatan 2. Kelengkapan 1. Profesionalisme 2. Kepatuhan pada peraturan
Inovatif Kerja (IK)	Individu yang memiliki kemampuan untuk berpikir kreatif, menghasilkan ide-ide baru, dan menerapkan solusi-solusi yang berbeda untuk menyelesaikan masalah atau meningkatkan kinerja. (Ausat <i>et al.</i> , 2023)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Solusi kreatif ▪ Keingintahuan ▪ Kemampuan Adaptasi ▪ Pengambilan Risiko 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ide-Ide Baru 2. Problem Solving 1. Mencari Feedback 2. Membaca Informasi 1. Fleksibilitas 2. Perkembangan 1. Toleransi Pada Kegagalan 2. Fokus Pada Hasil

Hasil dan Pembahasan

Analisis Hasil

Karakteristik responden dalam penelitian ini mencakup aspek jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan status karyawan. Berdasarkan hasil analisis, sebagian besar responden berjenis kelamin perempuan. Usia karyawan menunjukkan mayoritas responden 20-30 tahun, dengan pendidikan terakhir sebagian besar S1 dan mayoritas status karyawan ialah karyawan tetap. Informasi ini dapat memberikan wawasan yang jelas dalam menganalisis responden dalam penelitian yang dilakukan.



Gambar 1. Model Hubungan Kausal Antar Variabel

Berdasarkan Tabel 2, semua konstruk atau variabel telah menghasilkan nilai cronbach's alpha minimal 0,7 yang menandakan bahwa konstruk tersebut reliabel. Semua variabel memiliki nilai AVE lebih dari 0,5. Maka dapat dikatakan bahwa variabel pada penelitian ini memiliki konstruk validitas yang baik. Pada Tabel 3, nilai R-Square variabel inovatif kerja adalah sebesar 0,945 atau dapat diartikan bahwa variabilitas konstruk inovatif kerja dapat dijelaskan oleh variabel workplace happiness dan employee engagement sebesar 94,5%. Selanjutnya nilai R-Square variabel produktivitas karyawan sebesar 0,957 atau dapat diartikan bahwa variabilitas konstruk produktivitas karyawan dapat dijelaskan oleh variabel workplace happiness dan employee engagement sebesar 95,7%. Semakin besar nilai R-Square menunjukkan semakin besar variabel independen tersebut dapat dijelaskan oleh variabel dependen, dengan demikian semakin baik persamaan strukturalnya.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas dan Nilai AVE

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Workplace Happiness	0.963	0.963	0.968	0.794
Employee Engagement	0.964	0.965	0.970	0.801
Produktivitas Karyawan	0.963	0.963	0.968	0.793
Inovatif Kerja	0.959	0.959	0.966	0.778

Tabel 3. Hasil Nilai R-Square

Variabel	R-square	R-square adjusted
Produktivitas Karyawan (PK)	0.957	0.955
Inovatif Kerja (IK)	0.945	0.944

Pengujian hipotesis dalam penelitian dapat diterima atau ditolak dengan mempertimbangkan nilai signifikansi antar konstruk, T-statistik dan P-values. Nilai signifikansi T-statistik lebih besar dari 1,96 dan P-values lebih kecil dari 0,05 maka Ha (hipotesis alternatif) diterima dan H0 (hipotesis nol) ditolak begitu pula sebaliknya.

Tabel 4. Uji Hipotesis Bootstrapping

Matriks	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Workplace Happiness (WH) → Produktivitas Karyawan (PK)	0.157	0.157	0.117	1.343	0.179
Employee Engagement (EE) → Produktivitas Karyawan (PK)	0.330	0.327	0.142	2.324	0.020
Inovatif Kerja (IK) → Produktivitas Karyawan (PK)	0.504	0.505	0.118	4.262	0.000
Workplace Happiness (WH) → Inovatif Kerja (IK)	0.533	0.533	0.120	4.443	0.000
Employee Engagement (EE) → Inovatif Kerja (IK)	0.450	0.449	0.119	3.774	0.000

Tabel 5. Uji Hipotesis Specific Indirect Effect

Matriks	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Workplace Happiness (WH) → Inovatif Kerja (IK) → Produktivitas Karyawan (PK)	0.269	0.266	0.080	3.375	0.001
Employee Engagement (EE) → Inovatif Kerja (IK) → Produktivitas Karyawan (PK)	0.227	0.230	0.089	2.552	0.011

Hasil analisis terhadap tujuh hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan temuan yang beragam terkait pengaruh variabel-variabel yang diteliti terhadap produktivitas karyawan. Pada hipotesis

pertama (H1), ditemukan bahwa workplace happiness atau kebahagiaan di tempat kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas karyawan. Hal ini dibuktikan oleh nilai p-value sebesar 0,179 dan t-statistic sebesar 1,343, yang keduanya tidak memenuhi kriteria signifikan menurut aturan umum, yaitu p-value < 0,05 dan t-statistic > 1,96. Dengan demikian, hipotesis ini ditolak, yang berarti bahwa rasa bahagia di tempat kerja tidak serta-merta mampu mendorong produktivitas karyawan secara langsung. Namun, hipotesis kedua (H2) menunjukkan bahwa employee engagement atau keterlibatan karyawan terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas. Nilai p-value sebesar 0,020 dan t-statistic sebesar 2,324 menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat keterlibatan seorang karyawan, maka semakin besar pula kontribusinya terhadap produktivitas organisasi. Temuan ini menegaskan pentingnya menumbuhkan rasa memiliki dan keterlibatan dalam pekerjaan sebagai kunci peningkatan kinerja. Selanjutnya, hipotesis ketiga (H3) yang menguji pengaruh inovatif kerja terhadap produktivitas karyawan juga diterima. Dengan p-value sebesar 0,000 dan t-statistic 4,262, hasil ini memperlihatkan bahwa kemampuan dan dorongan untuk berinovasi dalam pekerjaan memiliki hubungan yang sangat kuat terhadap peningkatan produktivitas. Ini menunjukkan bahwa perusahaan yang mendorong kreativitas dan pembaruan dalam proses kerja dapat meraih hasil yang lebih tinggi.

Hipotesis keempat (H4) dan kelima (H5) menunjukkan bahwa baik workplace happiness maupun employee engagement memiliki pengaruh signifikan terhadap inovatif kerja. Untuk H4, p-value sebesar 0,000 dan t-statistic sebesar 4,443 menunjukkan bahwa kebahagiaan karyawan mendorong terciptanya ide-ide baru dalam menjalankan pekerjaan. Sementara itu, untuk H5, p-value 0,000 dan t-statistic 3,774 membuktikan bahwa keterlibatan karyawan juga dapat memperkuat kapasitas mereka untuk bekerja secara inovatif. Dengan kata lain, suasana kerja yang menyenangkan dan keterlibatan emosional karyawan menjadi fondasi penting bagi terciptanya inovasi.

Hipotesis keenam (H6) dan ketujuh (H7) menjelaskan pengaruh tidak langsung dari workplace happiness dan employee engagement terhadap produktivitas melalui inovatif kerja sebagai variabel mediasi. Pada H6, p-value sebesar 0,001 dan t-statistic 3,375 menunjukkan bahwa kebahagiaan di tempat kerja berkontribusi pada produktivitas jika diiringi oleh perilaku kerja yang inovatif. Hal serupa juga berlaku pada H7, dengan p-value 0,011 dan t-statistic 2,552, yang mengindikasikan bahwa keterlibatan karyawan akan meningkatkan produktivitas ketika mereka terdorong untuk berpikir dan bertindak inovatif.

Discussion

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, diperoleh gambaran bahwa tingkat workplace happiness karyawan di BPJS Kesehatan Cabang Jambi berada dalam kategori sangat tinggi. Hal ini tercermin dari lingkungan kerja yang mendukung secara fisik maupun psikologis, di mana para karyawan merasa dihargai, dipedulikan, dan nyaman dalam menjalankan tugasnya. Faktor-faktor seperti hubungan interpersonal yang harmonis, tersedianya ruang untuk mengekspresikan pendapat, pengakuan atas prestasi kerja, serta perhatian terhadap keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi turut memperkuat kebahagiaan karyawan di tempat kerja. Ketersediaan fasilitas pendukung seperti program kesehatan mental dan fisik juga menjadi indikator bahwa organisasi memberikan perhatian serius terhadap kesejahteraan karyawan secara menyeluruh. Kondisi ini menciptakan suasana kerja yang kondusif dan berkontribusi terhadap tingginya motivasi dan semangat kerja karyawan dalam menjalankan fungsinya secara optimal.

Dalam aspek employee engagement, hasil penelitian menunjukkan tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi, yang ditunjukkan melalui dimensi presensi kerja yang konsisten, inisiatif karyawan yang aktif dalam menyelesaikan tugas tanpa harus menunggu instruksi, partisipasi dalam pengambilan keputusan operasional, serta komitmen kuat terhadap visi dan misi organisasi. Tingginya tingkat keterlibatan ini berkontribusi langsung terhadap produktivitas karyawan, yang juga berada dalam kategori tinggi. Produktivitas tersebut tercermin melalui pencapaian target kerja, efisiensi penggunaan waktu kerja, peningkatan kualitas output, serta perilaku kerja yang disiplin dan bertanggung jawab. Selanjutnya, variabel inovatif kerja juga menunjukkan hasil yang sangat baik, dengan dimensi-dimensi yang meliputi solusi kreatif, keingintahuan terhadap hal baru, kemampuan adaptasi terhadap perubahan, serta keberanian dalam mengambil risiko secara terukur. Kondisi ini menandakan bahwa karyawan BPJS Kesehatan Cabang Jambi tidak hanya mampu bekerja secara produktif, tetapi juga mampu memberikan kontribusi inovatif dalam proses kerja yang terus berkembang. Keempat variabel yang diteliti secara bersama-sama menunjukkan bahwa BPJS Kesehatan Cabang Jambi telah berhasil menciptakan ekosistem kerja yang mendukung kesejahteraan, keterlibatan, produktivitas, serta inovasi di tingkat individu maupun organisasi.

Pengaruh Workplace Happiness Terhadap Produktivitas Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa workplace happiness tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas karyawan di BPJS Kesehatan Cabang Jambi. Meskipun tingkat kebahagiaan kerja karyawan tergolong sangat tinggi, kondisi tersebut belum mampu mendorong peningkatan produktivitas secara langsung. Temuan ini mengindikasikan bahwa kebahagiaan di tempat kerja, yang meliputi kenyamanan lingkungan kerja, hubungan yang harmonis antarpegawai, serta adanya penghargaan dari organisasi, tidak selalu menjadi faktor penentu utama dalam peningkatan hasil kerja karyawan. Hal ini dapat dijelaskan melalui pendekatan interpretatif bahwa kebahagiaan cenderung menciptakan perasaan nyaman dan stabil, yang justru dalam beberapa kasus dapat mengurangi urgensi atau dorongan untuk mencapai kinerja optimal. Dengan kata lain, dalam situasi di mana tekanan atau tantangan tidak hadir secara signifikan, dorongan untuk meningkatkan kinerja bisa menjadi lebih rendah. Bila dikaitkan dengan Subjective Well-Being Theory sebagaimana dijelaskan oleh Diener, kesejahteraan subjektif seseorang mencakup dimensi evaluatif dan afektif, termasuk kepuasan hidup serta emosi positif dan negatif yang dirasakan individu dalam kehidupan sehari-hari. Dalam konteks kerja, workplace happiness merupakan perpanjangan dari kesejahteraan subjektif ini. Namun demikian, teori ini juga mengakui bahwa tingkat kesejahteraan yang terlalu tinggi tidak selalu menghasilkan peningkatan dalam produktivitas, terutama jika tidak disertai dengan motivasi intrinsik atau tantangan yang menstimulasi karyawan untuk berkembang. Hal ini mendukung penemuan bahwa perasaan bahagia yang berlebihan justru bisa menimbulkan efek stabilitas psikologis yang tidak selalu selaras dengan dorongan untuk meningkatkan performa kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Agustien & Soeling, (2020) yang menyatakan bahwa workplace happiness tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan. Penelitian tersebut mengungkapkan bahwa karyawan justru menunjukkan tingkat produktivitas yang lebih tinggi saat berada dalam kondisi tekanan atau menghadapi tantangan yang menuntut penyelesaian tugas secara efisien. Dalam situasi seperti ini, tekanan menjadi pendorong eksternal yang merangsang performa kerja dan mendorong karyawan untuk bekerja lebih fokus serta cepat mengambil keputusan. Temuan ini mempertegas bahwa

kebahagiaan dalam bekerja bukan satu-satunya faktor yang dapat memengaruhi produktivitas secara langsung, karena produktivitas juga sangat ditentukan oleh konteks situasional, tuntutan pekerjaan, dan karakteristik tugas yang dihadapi.

Pengaruh Employee Engagement Terhadap Produktivitas Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa employee engagement berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan di BPJS Kesehatan Cabang Jambi. Temuan ini memberikan pemahaman bahwa semakin tinggi tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaan dan organisasi, maka semakin tinggi pula produktivitas kerja yang dihasilkan. Karyawan yang menunjukkan tingkat keterlibatan yang tinggi cenderung memiliki motivasi internal yang kuat, menunjukkan dedikasi dalam menyelesaikan tugas, serta lebih proaktif dalam menyumbangkan ide dan menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang optimal. Sebaliknya, ketika keterlibatan karyawan rendah, produktivitas yang dihasilkan pun cenderung menurun karena kurangnya dorongan untuk memberikan kontribusi maksimal terhadap tujuan organisasi. Hal ini mencerminkan bahwa keterlibatan karyawan bukan hanya sekadar kehadiran fisik dalam pekerjaan, tetapi mencakup aspek emosional, kognitif, dan perilaku yang memengaruhi seberapa besar energi dan perhatian yang diberikan terhadap pekerjaan.

Dalam konteks teoritis, temuan ini dapat dijelaskan melalui Social Exchange Theory yang dikembangkan oleh Blau. Teori ini menyatakan bahwa hubungan antara individu dan organisasi terbentuk atas dasar pertukaran sosial yang bersifat timbal balik. Karyawan yang merasa dihargai, didukung, dan memiliki koneksi dengan organisasi akan terdorong untuk memberikan timbal balik dalam bentuk perilaku kerja yang positif, termasuk peningkatan produktivitas. Dengan demikian, ketika organisasi mampu menciptakan iklim kerja yang inklusif dan membangun rasa keterhubungan karyawan dengan nilai-nilai organisasi, maka karyawan akan lebih termotivasi untuk menunjukkan performa kerja terbaik mereka. Rasa keterlibatan yang tinggi menciptakan komitmen emosional yang kuat, yang pada akhirnya mendorong individu untuk bekerja lebih keras, lebih efisien, dan lebih berkualitas.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan dari Chandra *et al.*, (2024) yang juga menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara employee engagement dan produktivitas karyawan. Dalam studi tersebut dijelaskan bahwa karyawan yang merasa terlibat, dihargai, serta memahami perannya dalam pencapaian tujuan organisasi cenderung menunjukkan dedikasi dan semangat kerja yang lebih tinggi. Mereka tidak hanya menyelesaikan tugas yang diberikan, tetapi juga memiliki kecenderungan untuk melampaui target yang ditetapkan karena merasa menjadi bagian penting dari organisasi. Kesamaan temuan ini memperkuat posisi employee engagement sebagai salah satu faktor kunci yang dapat mendorong kinerja dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Pengaruh Inovatif Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa inovatif kerja berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas karyawan di BPJS Kesehatan Cabang Jambi. Temuan ini memberikan gambaran bahwa semakin tinggi tingkat inovatif kerja yang dimiliki oleh karyawan, maka akan semakin tinggi pula produktivitas yang dihasilkan. Inovatif kerja mencerminkan kemampuan karyawan dalam menghasilkan ide-ide baru, mencari solusi yang lebih efisien, dan menunjukkan inisiatif dalam pelaksanaan tugas-tugasnya. Karyawan yang menunjukkan perilaku kerja inovatif tidak hanya menyelesaikan pekerjaan sesuai prosedur, tetapi juga aktif menciptakan pendekatan kerja yang lebih efektif dan adaptif terhadap

perubahan lingkungan. Interpretasi ini menunjukkan bahwa produktivitas tidak hanya bergantung pada kepatuhan terhadap prosedur kerja yang ada, tetapi juga pada kapasitas individu dalam memberikan kontribusi kreatif yang mendorong efisiensi dan pencapaian hasil kerja yang optimal.

Jika dikaitkan dengan Subjective Well-Being Theory, inovatif kerja dapat dipandang sebagai manifestasi dari kondisi kesejahteraan psikologis karyawan yang tinggi. Menurut teori ini, individu yang memiliki tingkat kesejahteraan subjektif yang baik—meliputi kepuasan hidup, emosi positif, dan keseimbangan emosi—cenderung menunjukkan perilaku yang konstruktif, termasuk dalam konteks kerja. Inovasi yang dilakukan oleh karyawan muncul dari perasaan puas dan aman secara psikologis, yang mendorong mereka untuk berpikir terbuka, kreatif, serta berani mengambil risiko secara terukur. Lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan juga memungkinkan individu untuk lebih bebas dalam mengeksplorasi ide baru, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas mereka secara nyata. Maka dari itu, perilaku kerja inovatif dapat dipahami sebagai hasil dari sinergi antara kesejahteraan psikologis dan keterbukaan individu dalam menghadapi tantangan kerja.

Hasil penelitian ini didukung oleh temuan Reza, (2024) yang menyatakan bahwa inovatif kerja memiliki dampak signifikan terhadap produktivitas karyawan. Dalam penelitiannya, dijelaskan bahwa perilaku inovatif mendorong individu untuk berkontribusi lebih dari sekadar menjalankan tugas rutin, yakni dengan cara menemukan pendekatan-pendekatan baru yang lebih efektif dan relevan terhadap permasalahan kerja. Karyawan yang inovatif cenderung mengambil peran aktif dalam proses perbaikan kerja dan tidak bergantung sepenuhnya pada sistem yang ada. Kesamaan temuan ini menguatkan bahwa inovatif kerja menjadi salah satu elemen penting dalam meningkatkan kualitas dan kuantitas output kerja karyawan.

Pengaruh Workplace Happiness Terhadap Inovatif Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa workplace happiness memiliki pengaruh yang signifikan terhadap inovatif kerja karyawan di BPJS Kesehatan Cabang Jambi. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kebahagiaan yang dirasakan oleh karyawan di tempat kerja, maka akan semakin tinggi pula kecenderungan mereka untuk menunjukkan perilaku kerja yang inovatif. Kebahagiaan kerja yang dimaksud dalam konteks ini mencakup perasaan puas terhadap pekerjaan, suasana kerja yang mendukung, hubungan sosial yang positif dengan rekan kerja, serta adanya penghargaan terhadap kontribusi individu. Karyawan yang merasa bahagia secara emosional cenderung lebih terbuka dalam menerima perubahan dan menunjukkan inisiatif dalam mengembangkan ide-ide baru. Interpretasi ini memperkuat pandangan bahwa emosi positif dapat mendorong proses berpikir kreatif, meningkatkan rasa aman dalam mengekspresikan gagasan, serta memperbesar peluang munculnya inovasi dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Secara teoritis, temuan ini selaras dengan Subjective Well-Being Theory yang dikemukakan oleh Diener, yang menyatakan bahwa kesejahteraan subjektif—termasuk kebahagiaan dan kepuasan hidup—berkaitan erat dengan perilaku produktif dan konstruktif individu, termasuk dalam konteks organisasi. Emosi positif yang hadir akibat kebahagiaan di tempat kerja dapat memperluas kapasitas kognitif individu, meningkatkan kreativitas, dan memperkuat motivasi untuk berkontribusi lebih jauh terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks inovatif kerja, kesejahteraan emosional yang tinggi memungkinkan karyawan untuk merasa lebih bebas dalam mengeksplorasi ide-ide baru dan mencoba pendekatan yang berbeda dalam menyelesaikan pekerjaan. Maka dari itu, kebahagiaan kerja

tidak hanya berperan sebagai indikator kesejahteraan psikologis, tetapi juga menjadi elemen yang mendorong lahirnya inovasi di lingkungan kerja.

Temuan ini juga diperkuat oleh hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Alzshami et al., (2023), yang menyatakan bahwa workplace happiness berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Dalam studi tersebut dijelaskan bahwa karyawan yang merasa bahagia lebih cenderung menunjukkan keterbukaan terhadap pengalaman baru, memiliki pemikiran yang fleksibel, dan lebih berani mengambil risiko dalam mengusulkan atau menerapkan ide-ide baru. Emosi positif yang muncul dari rasa bahagia mendorong individu untuk berpikir secara divergen dan terbuka, yang merupakan fondasi penting dalam proses inovasi. Kesamaan hasil ini menegaskan bahwa workplace happiness merupakan salah satu faktor psikologis yang sangat mendukung lahirnya perilaku inovatif dalam organisasi.

Pengaruh Employee Engagement Terhadap Inovatif Kerja

Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa employee engagement memiliki pengaruh yang signifikan terhadap inovatif kerja karyawan di BPJS Kesehatan Cabang Jambi. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaan, maka semakin besar pula kecenderungan mereka untuk menampilkan perilaku kerja yang inovatif. Karyawan yang merasa terlibat secara emosional, kognitif, dan fisik dalam aktivitas kerja mereka cenderung menunjukkan dorongan internal yang kuat untuk tidak hanya menyelesaikan tugas, tetapi juga untuk berkontribusi dalam bentuk gagasan baru, pemecahan masalah kreatif, serta kolaborasi aktif dalam tim. Interpretasi ini menekankan bahwa employee engagement bukan sekadar indikator komitmen atau loyalitas semata, melainkan juga merupakan faktor pemicu bagi terciptanya nilai tambah di tempat kerja melalui inovasi yang lahir dari individu yang merasa memiliki peran penting dalam organisasi.

Secara teoretis, temuan ini selaras dengan kerangka pemikiran Social Exchange Theory yang menyatakan bahwa hubungan antara individu dan organisasi bersifat timbal balik dan didasari oleh kepercayaan, rasa saling menghargai, serta persepsi atas perlakuan adil yang diterima karyawan. Dalam konteks ini, ketika organisasi menciptakan kondisi kerja yang mendorong keterlibatan aktif, memberikan pengakuan terhadap kontribusi karyawan, serta membuka ruang partisipasi, maka karyawan akan membalasnya dengan perilaku positif, salah satunya melalui tindakan-tindakan inovatif. Karyawan yang merasa dilibatkan dan dihargai akan cenderung lebih berinisiatif untuk menyumbangkan ide-ide baru, menunjukkan kreativitas dalam menyelesaikan tugas, dan menjalin kerja sama lintas fungsi yang konstruktif.

Temuan ini juga diperkuat oleh hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ghani *et al.*, (2023), yang menunjukkan bahwa employee engagement memiliki hubungan yang signifikan dengan inovatif kerja. Dalam studi tersebut dijelaskan bahwa karyawan yang terlibat secara aktif dalam pekerjaan tidak hanya memenuhi ekspektasi kerja dasar, tetapi juga menunjukkan sikap proaktif dalam menciptakan perbaikan, berkolaborasi secara efektif, serta memberikan masukan yang membangun terhadap sistem dan proses kerja yang ada. Kesamaan hasil ini memperkuat bukti bahwa keterlibatan karyawan merupakan salah satu faktor kunci yang dapat menstimulasi lahirnya inovasi di lingkungan kerja.

Pengaruh Workplace Happiness Terhadap Produktivitas Karyawan Melalui Inovatif Kerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa workplace happiness berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas karyawan melalui inovatif kerja sebagai variabel mediasi. Temuan ini mengandung makna bahwa tingkat kebahagiaan karyawan di tempat kerja tidak hanya memberikan dampak langsung terhadap produktivitas, tetapi juga mendorong peningkatan inovasi dalam proses kerja, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap kinerja yang lebih baik. Karyawan yang merasa bahagia di lingkungan kerjanya cenderung memiliki kondisi emosional yang lebih stabil, tingkat stres yang lebih rendah, serta energi psikologis yang lebih tinggi. Kondisi ini memungkinkan mereka untuk berpikir lebih terbuka, mengembangkan ide-ide baru, dan menerapkan pendekatan kerja yang lebih kreatif dan efisien. Dengan demikian, workplace happiness tidak hanya menciptakan rasa nyaman, tetapi juga membangun fondasi psikologis yang mendukung kapasitas inovatif, yang pada gilirannya memperbaiki cara kerja dan meningkatkan kualitas serta kuantitas hasil kerja.

Temuan ini selaras dengan kerangka pemikiran Subjective Well-Being Theory, yang menyatakan bahwa kesejahteraan subjektif seseorang memengaruhi perilaku dan kognisi individu secara positif. Kebahagiaan yang dirasakan individu sebagai bagian dari kesejahteraan subjektif berkontribusi pada peningkatan kreativitas, fleksibilitas kognitif, serta motivasi intrinsik yang tinggi. Dalam konteks organisasi, kebahagiaan di tempat kerja memfasilitasi terciptanya perilaku inovatif karena individu berada dalam kondisi mental yang optimal untuk mengeksplorasi dan mengeksekusi gagasan-gagasan baru. Oleh karena itu, workplace happiness menjadi sumber penting yang mengaktifkan inovatif kerja, yang pada akhirnya memperkuat produktivitas melalui proses kerja yang lebih efektif, inovatif, dan adaptif terhadap kebutuhan organisasi.

Hasil ini juga diperkuat oleh temuan dari Herath *et al.*, (2024), yang menyatakan bahwa workplace happiness memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas melalui inovatif kerja. Dalam studi tersebut dijelaskan bahwa karyawan yang merasa bahagia memiliki kecenderungan berpikir positif, lebih terbuka terhadap perubahan, serta lebih mampu mengembangkan solusi baru dalam pelaksanaan tugas. Selain itu, tingkat stres yang rendah serta suasana hati yang positif memperbesar kapasitas karyawan untuk fokus pada perbaikan proses kerja secara kreatif. Inovatif kerja yang tumbuh dari kondisi psikologis yang sehat kemudian menjadi perantara yang menjembatani antara kebahagiaan kerja dengan peningkatan produktivitas.

Pengaruh Employee Engagement Terhadap Produktivitas Karyawan Melalui Inovatif Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa employee engagement memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas karyawan melalui inovatif kerja sebagai variabel intervening. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi keterlibatan karyawan dalam pekerjaan, maka semakin besar pula kemungkinan mereka menampilkan perilaku kerja inovatif, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap peningkatan produktivitas kerja. Karyawan yang terlibat secara emosional, kognitif, dan fisik dalam pekerjaannya menunjukkan motivasi intrinsik yang tinggi untuk terus memperbaiki cara kerja mereka. Keterlibatan ini mendorong mereka untuk berpikir kreatif, mencari metode baru yang lebih efisien, serta mengembangkan solusi yang lebih adaptif terhadap tantangan organisasi. Dengan demikian, employee engagement bukan hanya menciptakan loyalitas atau kepuasan kerja, tetapi juga menjadi pemicu lahirnya inovasi dalam proses kerja, yang kemudian meningkatkan produktivitas baik dari segi kuantitas maupun kualitas hasil kerja.

Temuan ini dapat dijelaskan melalui kerangka Social Exchange Theory, yang menyatakan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi dibangun atas dasar prinsip timbal balik. Karyawan yang merasa terlibat dan dihargai oleh organisasi akan memberikan respons positif dalam bentuk kontribusi lebih besar, termasuk dengan cara berinovasi dalam pelaksanaan tugasnya. Hubungan saling menghargai ini menciptakan kepercayaan dan rasa kepemilikan yang memperkuat motivasi untuk memberikan hasil terbaik. Dalam konteks ini, employee engagement menjadi bentuk nyata dari komitmen timbal balik, yang tidak hanya mendorong loyalitas, tetapi juga memperkuat semangat untuk menghasilkan pembaruan dan efisiensi kerja. Inovatif kerja menjadi mekanisme penghubung yang menjembatani antara keterlibatan karyawan dengan produktivitas, karena melalui inovasi, karyawan dapat mengoptimalkan sumber daya dan meningkatkan efektivitas proses kerja.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh studi sebelumnya yang dilakukan oleh Diansyah *et al.*, (2025) yang menyatakan bahwa employee engagement berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan melalui inovatif kerja. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa karyawan yang engaged menunjukkan kecenderungan untuk berpikir kreatif, berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan, dan berusaha menemukan pendekatan baru yang dapat meningkatkan efisiensi kerja. Inovasi yang muncul dari keterlibatan ini menciptakan metode kerja yang lebih optimal, memperkuat koordinasi antardepartemen, serta mendorong pencapaian target organisasi dengan lebih efektif. Kesamaan hasil ini memperkuat keyakinan bahwa employee engagement memiliki peran strategis dalam menciptakan lingkungan kerja yang inovatif dan produktif.

Kesimpulan

Penelitian ini menganalisis dan mengkaji pengaruh workplace happiness dan employee engagement terhadap produktivitas karyawan dengan inovatif kerja sebagai variabel intervening pada BPJS Kesehatan Cabang Jambi. Pendekatan analisis yang digunakan adalah Partial Least Square (PLS), yang memungkinkan peneliti untuk memetakan hubungan antarvariabel secara menyeluruh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh variabel yang diamati memiliki kategori rata-rata tinggi, kecuali workplace happiness yang dikategorikan sangat tinggi. Penelitian ini berhasil menjawab pertanyaan penelitian melalui identifikasi pola hubungan yang signifikan antara keterlibatan karyawan, kebahagiaan kerja, perilaku inovatif, dan produktivitas dalam konteks lembaga pelayanan publik.

Nilai kebaruan dari penelitian ini terletak pada integrasi antara konsep workplace happiness, employee engagement, dan inovatif kerja dalam menjelaskan produktivitas karyawan, yang belum banyak dijelajahi secara bersamaan dalam konteks instansi pemerintah. Secara teoretis, studi ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam ranah sektor publik. Dari sisi praktis, penelitian ini memberikan implikasi penting bagi manajemen BPJS Kesehatan dan instansi serupa, yaitu pentingnya membangun budaya kerja yang mendukung keterlibatan dan kesejahteraan psikologis karyawan, serta menyediakan ruang untuk pengembangan ide dan inovasi. Strategi manajerial yang berpihak pada penciptaan lingkungan kerja yang sehat, partisipatif, dan inovatif dapat menjadi landasan bagi peningkatan produktivitas secara berkelanjutan.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, seperti fokusnya yang hanya pada satu cabang institusi menyebabkan temuan belum dapat digeneralisasi secara luas ke seluruh unit atau lembaga lainnya. Selain itu, pendekatan pengukuran produktivitas yang digunakan bersifat umum dan belum

mempertimbangkan indikator produktivitas yang lebih spesifik dan kontekstual. Data yang bersifat cross-sectional juga membatasi kemampuan untuk melihat dinamika hubungan antarvariabel dari waktu ke waktu. Oleh karena itu, untuk penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan objek kajian, menggunakan indikator produktivitas yang lebih terukur secara operasional, serta menerapkan desain longitudinal agar dapat memberikan gambaran kausalitas yang lebih kuat. Selain itu, pengembangan model dengan memasukkan variabel-variabel lain seperti budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, atau literasi digital juga direkomendasikan guna memperkaya pemahaman terhadap faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas dalam organisasi publik.

Referensi

- Abadi, A. F. (2024). Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 158–168. <https://doi.org/10.26740/jim.v12n1.p158-168>
- Afsar, B., Masood, M., & Umrani, W. A. (2019). The role of job crafting and knowledge sharing on the effect of transformational leadership on innovative work behavior. *Personnel Review*, 48(5), 1186–1208. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2018-0133>
- Agustiani, T., Mora, L., & Ibad, C. (2024). Increasing Employee Engagement Through Workplace Happiness: A Quality of Work Life Mediation Study. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 12(3), 378–384.
- Agustien, E., & Soeling, P. D. (2020). How does Happiness at Work Affect Employee Performance in the Head Office of BKKBN? *Hasanuddin Economics and Business Review*, 4(2), 58–64. <https://doi.org/10.26487/hebr.v4i2.2448>
- Al-shami, S. A., Al mamun, A., Rashid, N., & Cheong, C. B. (2023). Happiness at workplace on innovative work behaviour and organisation citizenship behaviour through moderating effect of innovative behaviour. *Heliyon*, 9(5), e15614. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15614>
- Ausat, A. M. A., Setyasari, U. E., Amane, A. P. O., Mian, A. S., Nurbaeti, E., Gadzali, S. S., Azzaakiyyah, H. K., Irwanto, A. S., Harto, B., & Mulyanto, M. F. (2023). INOVASI: Sebuah Tinjauan Konsep Perilaku Inovatif (Issue March).
- Baiti, K. N., Djumali, D., & Kustiyah, E. (2020). Produktivitas Kerja Karyawan Ditinjau dari Motivasi, Disiplin Kerja dan Lingkungan pada PT. Iskandar Indah Printing Textile Surakarta. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 4(01). <https://doi.org/10.29040/jie.v4i01.812>
- Bernard, O., Amuen, E. &, & Odion, S. (2022). The Impact of Work Environment on Employee Productivity: A Case Study of Business Centers in University of Benin Complex. *AJMR 782 Amity Journal of Management Research ADMAA Amity Journal of Management Research*, 5(1), 1–19.
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2). <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>
- Busro, M. (2018). Teori-teori manajemen sumber daya manusia. Prenada Media.
- Chandra, A., Palendeng, I. D., & Kojo, C. (2024). Pengaruh Beban Kerja dan Employee Engagement Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan dengan Integritas Sebagai Variabel Moderasi Pada PT. Matahari Department Store, Tbk-Megamall Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 12(4), 109–119. <https://doi.org/10.35794/emba.v12i4.58567>
- Cooper-Thomas, H. D., Xu, J., & M. Saks, A. (2018). The differential value of resources in predicting employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 33(4/5), 326–344. <https://doi.org/10.1108/JMP-12-2017-0449>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Dami, W. D., Foeh, J., & Manafe, H. A. (2022). Pengaruh Employee Engagement, Komitmen Organisasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Suatu Kajian

- Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia). *Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 1(2), 514–526. <https://doi.org/10.38035/jim.v1i2.59>
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- Diana, I. N., Supriyanto, A. S., Ekowati, V. M., & Ertanto, A. H. (2021). Factor influencing employee performance: The role of organizational culture. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), 545–553. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no2.0545>
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.95.3.542>
- Diener, E., Oishi, S., & Tay, L. (2018). Advances in subjective well-being research. *Nature Human Behaviour*, 2(4), 253–260. <https://doi.org/10.1038/s41562-018-0307-6>
- Divekar, S., & Kulkarni, S. (2022). Happiness at the Workplace A Study of Happiness at Workplace in an Organisation in Manufacturing segment. *Quest Journals Journal of Research in Humanities and Social Science*, 10(4), 2321–9467.
- Farooq, F., Mohammad, S. S., Nazir, N. A., & Shah, P. A. (2024). Happiness at work: a systematic literature review. *International Journal of Organizational Analysis*, May. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2023-3902>
- Faustine, D. (2024). Work Engagement sebagai Mediator Peran Workplace Well-being terhadap Performance pada Karyawan. *Psyche 165 Journal*, 1–6. <https://doi.org/10.35134/jpsy165.v17i1.310>
- Ghani, B., Hyder, S. I., Yoo, S., & Han, H. (2023). Does employee engagement promote innovation? The Facilitators of innovative workplace behavior via mediation and moderation. *Heliyon*, 9(11). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21817>
- Hadi, S., Putra, A. R., & Mardikaningsih, R. (2020). Pengaruh perilaku inovatif dan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Baruna Horizon*, 3(1), 186–197. <https://doi.org/10.52310/jbhorizon.v3i1.38>
- Herath, H. M. S. S., Herath, H. M. K. K. M. B., Madhusanka, B. G. D. A., & Guruge, L. G. P. K. (2024). Data Protection Challenges in the Processing of Sensitive Data BT - Data Protection: The Wake of AI and Machine Learning (C. Hewage, L. Yasakethu, & D. N. K. Jayakody (eds.); pp. 155–179). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-76473-8_8
- Isriadi, T. S., & Zulkarnain, Z. (2012). Kaitan antara Kebahagiaan Pekerja dan Employee Engagement Studi Empirik. *Analitika: Jurnal Magister Psikologi UMA*, 4(2), 91–95. <https://doi.org/10.31289/analitika.v4i2.781>
- Kaufman, V. A., Horton, C., Walsh, L. C., & Rodriguez, A. (2022). The Unity of Well-Being: An Inquiry into the Structure of Subjective Well-Being Using the Bifactor Model. *International Journal of Applied Positive Psychology*, 7(3), 461–486. <https://doi.org/10.1007/s41042-022-00077-z>
- Kossyva, D., Theriou, G., Aggelidis, V., & Sarigiannidis, L. (2023). Outcomes of engagement: A systematic literature review and future research directions. *Heliyon*, 9(6), e17565. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e17565>
- Kun, A., & Gadanez, P. (2022). Workplace happiness, well-being and their relationship with psychological capital: A study of Hungarian Teachers. *Current Psychology*, 41(1), 185–199. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00550-0>
- Maisyuri, R. S. I., & Ariyanto, E. (2021). The affect of vigor, dedication and absorption on the employee performance at Pt. Mandiri Utama Finance. *Dinasti International Journal of Management Science*, 2(4), 689–702. <https://doi.org/10.31933/dijms.v2i4.819>
- Mmukherjee, U., & Saritha, S. R. (2024). Happiness at Work: a Systematic Literature Review. *International Journal of Research in Engineering Science and Management*, 7(5), 38–44. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11180911>
- Mousa Alriyami, H., Alneyadi, K., Alnuaimi, H., & Kampouris, I. (2024). Employees trust, perceived justice, on task performance: Mediating and moderating role of autonomy and organizational culture. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 104, 103647. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ergon.2024.103647>



- Nurdin, R., Firman, A., & Hamzah, H. M. (2022). Pengaruh Kompetensi, Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kota Parepare. *Ezenza Journal (EJ)*, 1(1), 114–124. <https://e-jurnal.nobel.ac.id/index.php/ej/article/view/3345>
- Nurimanita, S. (2021). Pengaruh Workplace Happiness dan Person Job Fit Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Pemediasi (Studi Pada Guru Tetap Yayasan SMK Ma'arif 4 Kebumen) Sefani. 1–12.
- Parno, Muttalib, A. A., & Nur, M. (2020). The Effect of Managerial Ability and Motivation on Employee Productivity At PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kendari Branch Office. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences*, 3(2), 637–643.
- Pavot, W., & Diener, E. (2008). The Satisfaction With Life Scale and the emerging construct of life satisfaction. *The Journal of Positive Psychology*, 3(2), 137–152. <https://doi.org/10.1080/17439760701756946>
- Rachman, A., Patutie, E., Darmini, N. K., Hasan, R., & Hinta, A. (2024). Manajemen sumber daya manusia. TOHAR MEDIA.
- Ramadhani, S., & Soenarto, I. (2023). Penerapan Program Employee Engagement Untuk Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan Pada PT ABC. *Jurnal Administrasi Bisnis Terapan*, 5(2). <https://doi.org/10.7454/jabt.v5i2.1080>
- Reza, M. (2024). The Influence of Innovative Work Behavior and Work Environment on Employee Performance. Review: *Journal of Multidisciplinary in Social Sciences*, 1(05), 148–154. <https://doi.org/10.59422/rjmss.v1i05.317>
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(1), 19–38. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034>
- Santoso, D., & Nugraheni, D. (2022). Peran iklim organisasi, kepemimpinan transformational, knowledge sharing dan employee engagement bagi peningkatan perilaku kerja inovatif. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 15(2), 118–132. <https://doi.org/10.26623/jreb.v15i2.5298>
- 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>
- Schwartz, S. H., & Sortheix, F. (2018). Values and subjective well-being. <http://www.nobascholar.com/chapters/51>
- Shelke, A. U., & Shaikh, N. (2023). Mediating role of workplace happiness in enhancing work engagement. *Rajagiri Management Journal*, 17(3), 238–253. <https://doi.org/10.1108/RAMJ-07-2022-0110>
- Siregar, Z. M. E., Suryana, E. A., & Senen, S. H. (2019). Factors influencing innovative work behavior: an individual factors perspective. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(9), 324–327.
- Tsen, M. K., Gu, M., Tan, C. M., & Goh, S. K. (2022). Does flexible work arrangements decrease or increase turnover intention? A comparison between the social exchange theory and border theory. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 42(11–12), 962–983. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-08-2021-0196>

Penulis korespondensi

Fadila dapat dihubungi di: fadilajbi@gmail.com

