



Pengaruh Flexible Work Arrangement terhadap Employee Engagement pada Pekerja Usia Dewasa Awal

The Effect of Flexible Working Arrangement on Employee Engagement in Early Adult Workers

Irma Rosalinda Lubis, Shaumi Annisa Ishak
Fakultas Pendidikan Psikologi, Universitas Negeri Jakarta, Jakarta, Indonesia
Email: Irma.dik2@gmail.com

KATA KUNCI *employee engagement, flexible working arrangement, pekerja, dewasa awal.*

KEYWORDS *employee engagement, flexible working arrangement, early adult workers.*

ABSTRAK Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pengaturan kerja fleksibel terhadap *employee engagement* pada pekerja usia dewasa awal. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Subyek penelitian ini adalah 218 partisipan yang diperoleh dengan menggunakan teknik *convenience sampling*. Metode pengumpulan data diperoleh dengan kuesioner baik *online* maupun secara langsung. Uji statistik analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan pengaturan kerja fleksibel terhadap *employee engagement* pada pekerja usia dewasa awal. Nilai koefisien determinasi adalah 0,24. Artinya pengaturan kerja yang fleksibel mempengaruhi *employee engagement* sebesar 24%.

dewasa *The aim of this study is to investigate the influence of flexible working arrangement on employee engagement in early age workers. This research is quantitative research. The subject of this study was 218 participants who were obtained using a convenience sampling technique. Methods of data collection was obtained with questionnaires both online and in person. Analysis statistical test that is used to examine the hypothesis is multiple linear regression. The result of this study indicates that there is a significant influence of flexible work arrangement on employee engagement in early age workers. The value of the coefficient of determination is 0,24. This means that flexible working arrangement affects employee engagement by 24%.*

PENDAHULUAN

Employee engagement adalah sikap positif yang dimiliki seorang pekerja yang berhubungan dengan pekerjaan,

perusahaan, atasan, rekan kerja, serta lingkungan kerjanya. Hal ini akan memengaruhi motivasi, kesediaan dan komitmen serta loyalitasnya dalam upaya

lebih akan keberhasilan perusahaan. Gallup Organization pada tahun 2013, melakukan survei mengenai *employee engagement* pekerja di berbagai negara dan salah satunya adalah Indonesia. Hasil dari survei tersebut didapatkan bahwa hanya ada 8% pekerja di Indonesia yang merasa terlibat atau *engaged* pada pekerjaannya, 77% pekerja tidak merasa terlibat, dan 15% pekerja di Indonesia secara aktif tidak terlibat atau *actively disengaged* dalam pekerjaannya (Gallup, 2013). Dari hasil survei ini juga diketahui bahwa tingkat *employee engagement* pada pekerja di Indonesia menempati peringkat terendah dibandingkan dengan karyawan yang ada di beberapa negara wilayah Asia Tenggara pada tahun 2013 (Fajariyanti & Harsono, 2020).

Pada tahun 2022, Gallup kembali melakukan survei mengenai *employee engagement* pada karyawan di berbagai negara, salah satunya yaitu negara yang ada di Asia Tenggara termasuk Indonesia. Hasil survei tersebut menunjukkan bahwa adanya kenaikan tingkat *employee engagement* menjadi 24% dari 8% pada tahun 2013 (Gallup, 2022). Survei yang dilakukan oleh Mercer (2021), mendukung survei ini dengan penemuan secara global tingkat *employee engagement* bertambah semenjak pandemi COVID-19, yaitu saat berbagai perusahaan melakukan sistem kerja dengan bentuk *Telecommuting* atau *Working from home* (WFH).

Employee engagement atau keterlibatan karyawan yaitu suatu keadaan dimana karyawan dari sebuah perusahaan melakukan peran kerjanya, bekerja dan mengekspresikan dirinya secara fisik (energi yang dikeluarkan karyawan ketika melaksanakan pekerjaannya), kognitif (keinginan yang dimiliki karyawan mengenai perusahaan, pemimpin atau atasan dan kondisi bekerja dalam perusahaan) dan emosional (mencangkup perasaan karyawan terhadap perusahaan dan pemimpinnya) selama menunjukkan kinerja mereka (Kahn, 1990; dalam Wicaksono & Rahmawati, 2019).

Employee engagement didefinisikan sebagai kognitif, perilaku, dan afektif karyawan yang tercemin kedalam kinerja pekerjaannya (Christian, Garza, & Slaughter, 2011; dalam Weideman & Hofmeyr, 2020). *Employee engagement* menghasilkan peningkatan berbagai hasil kinerja perusahaan, termasuk kedalamnya yaitu pertimbangan keuangan, produktivitas, kepuasan pelanggan, penurunan absensi karyawan, serta peningkatan kualitas produk atau layanan secara keseluruhan (Bakker & Demerouti, 2007; dalam Weideman & Hofmeyr, 2020). *Employee engagement* atau keterlibatan karyawan terhadap pekerjaan adalah hal yang sangat penting bagi organisasi dan menjadi faktor penentu di balik tinggi rendahnya kinerja bisnis suatu perusahaan (Triple Creek Associates, 2007; dalam Handoyo & Setiawan, 2017). Secara garis besar, dapat didefinisikan bahwa *employee engagement* adalah suatu hal yang bersifat positif berkaitan dengan perilaku dalam pekerjaan yang meliputi pikiran mengenai hubungan antara karyawan atau karyawan dengan pekerjaannya. Hal ini dapat ditandai dengan semangat atau *vigor* dan dedikasi atau *dedication* serta penghayatan atau *absorption* dalam pekerjaan (Schaufeli & Bakker, 2004).

Flexible Working Arrangement (FWA) merupakan faktor yang dapat meningkatkan produktivitas, dengan adanya fleksibilitas memungkinkan karyawan untuk dapat memiliki alternatif dalam membuat keputusan dan lebih terlibat (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002). Berdasarkan survei Staples Workplace (2019) sebuah survei komprehensif yang melakukan studi terhadap pekerja kantor dan pengambil keputusan bisnis di Amerika Serikat dan Kanada, menunjukkan bahwa 90% dari responden menginginkan untuk pengaturan dan jadwal pekerjaan yang lebih fleksibel karena dirasa akan meningkatkan moral karyawan. Sebanyak 77% dari responden mengatakan bahwa memperbolehkan karyawan bekerja secara remote atau *telecommuting* akan berujung

pada rendahnya biaya operasional perusahaan. Selain itu, dalam survei tersebut juga mengungkapkan bahwa, 67% dari responden mengatakan akan mempertimbangkan untuk meninggalkan pekerjaan atau perusahaan jika pengaturan kerja kurang fleksibel (The Staples Workplace, 2019).

Flexible Working Arrangement (FWA) sering ditekankan sebagai kebijakan yang dapat membantu menjaga keseimbangan kehidupan kerja (*Working-life balance*), kesejahteraan karyawan (*employee well-being*), dan produktivitas (Caesens, dkk., 2015; dalam Weideman & Hofmeyr, 2020). Juvonen (2019), juga menambahkan bahwa *flexible Working arrangement* (FWA) berkontribusi dalam kesejahteraan (*Working-life balance*), kinerja, dan motivasi karyawan, untuk perusahaan. Hal ini berarti bahwa peningkatan produksi dan pengurangan anggaran perusahaan. Dalam *Social Exchange Theory*, terdapat penjelasan bahwa keterlibatan dibentuk karena adanya interaksi yang berlangsung antara pekerja dengan perusahaan tempatnya bekerja (Cropanzano & Mitchell, 2005; dalam Simanjuntak, Mustika, & Sjabadhyni, 2019). SET atau *Social Exchange Theory* memberikan dasar teoritis mengenai alasan mengapa seseorang memiliki tingkatan keterlibatan yang berbeda-beda bergantung dari bagaimana individu mempersepsikan pertukaran sumber daya antara dirinya dengan yang disediakan oleh perusahaan. Pada saat seorang karyawan menerima sumber daya dari perusahaan, mereka akan merasa memiliki kewajiban atau beban moral untuk memberikan performa individu yang lebih baik untuk membalas sumber daya yang mereka dapatkan dari perusahaan. Pengaturan kerja yang fleksibel atau *flexible working arrangement* dapat menjadi faktor yang membuat karyawan dapat merasakan dukungan dari perusahaan (Simanjuntak, Mustika, & Sjabadhyni, 2019).

METODE PENELITIAN

Partisipan

Populasi dalam penelitian ini ialah dewasa awal. Dalam penelitian ini, peneliti memilih untuk menggunakan teknik *non-probability* dengan teknik *convenience sampling* dan peneliti membatasi sampel hanya pada dewasa awal yang berada di Jabodetabek (Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, dan Bogor) serta didapatkan jumlah sampel sebesar 218 responden.

Instrumen

Pada penelitian ini, teknik pengumpulan data yang dilakukan yaitu menggunakan kuesioner. Kuesioner yang digunakan pada penelitian ini berupa pernyataan yang terstruktur secara baku, dan dengan skala likert yang berisi pernyataan secara sistematis dalam menggambarkan sikap responden terhadap pernyataan yang diajukan (Priyono, 2008).

Untuk mengukur variabel *employee engagement* peneliti menggunakan alat ukur *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-17) yang dikembangkan Schaufeli & Bakker (2004) yang terdiri dari 17 item pernyataan, dan *Flexible Work Arrangement Scale* yang dikonstruksikan oleh Hyland (2000) dan terdapat 8 item pernyataan untuk mengukur *flexible work arrangement*.

Teknik Analisis Data

Metode penelitian dalam penelitian ini yaitu menggunakan metode kuantitatif, Tipe penelitian yang digunakan adalah penelitian regresi, dengan melakukan uji regresi linear berganda atau *multiple linear regression* untuk mengetahui pengaruh variabel independent yaitu *flexible work arrangement* terhadap variabel dependen yaitu *employee engagement*.

ANALISIS & HASIL

Analisis regresi berganda (Tabel 1) dilakukan untuk menguji hubungan antara *flexible work arrangement* yang mencakup fleksibilitas tempat kerja (*flexible place*), fleksibilitas waktu kerja (*flexible time*), dan tingkat keterlibatan karyawan (*employee*

Tabel 1

Hasil analisis regresi berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient		
	B	Std. Error	Beta	T	Sig.
(Constant)	39,084	2,835		13,787	0,000
<i>Flexitime</i>	1,181	0,286	0,332	4.125	0,000
<i>Flexplace</i>	0,617	0,248	0,200	2.482	0,014

engagement). Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa kedua variabel prediktor, flexible place ($\beta = 0.200$, $p < 0.05$) dan flexible time ($\beta = 0.332$, $p < 0.05$), memiliki peran yang signifikan terhadap skor *employee engagement*.

Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat fleksibilitas tempat kerja dan fleksibilitas waktu kerja yang dimiliki oleh karyawan, semakin tinggi pula tingkat keterlibatan karyawan dalam organisasi. Analisis ini mendukung hipotesis bahwa *flexible work engagement* memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan keterlibatan karyawan.

DISKUSI

Dalam penelitian ini, diketahui terdapat pengaruh antara *flexible work arrangement* terhadap *employee engagement* pada pekerja usia dewasa awal. Adapun yang dimaksud adalah ketika seorang pekerja pada usia dewasa awal memiliki pekerjaan yang menyediakan akses aturan bekerja secara *fleksibel*, akan lebih terlibat atau *engaged* dalam pekerjaan mereka. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori yang dinyatakan oleh Ivanauskaite (2015), bahwa karyawan yang memiliki akses untuk dapat menerapkan *flexible work arrangement* akan lebih berkomitmen kepada perusahaan dengan cara yang lebih efektif atau usaha yang lebih positif untuk menggapai tujuan perusahaan. Selain itu, hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Weideman, Hofmeyr, Karl (2020) yang dalam penelitiannya menyebutkan bahwa adanya

hubungan positif antara pengaturan kerja fleksibel dan *employee engagement*.

Flexible work arrangement terdiri dari dua prediktor, antara lain yaitu *flexitime* dan *flexplace*. *Flexitime* merupakan suatu opsi yang didapatkan oleh karyawan untuk memilih waktu produktif dalam melakukan pekerjaannya diluar jam kerja yang telah ditetapkan dari perusahaan dan dengan persetujuan oleh kedua pihak. Sedangkan, *flexplace* adalah suatu aturan yang menawarkan pilihan kepada karyawan untuk memilih lokasi bekerja dari perusahaannya, baik itu diluar kantor maupun didalam kantor (Selby & Wilson, 2001). Penelitian ini menunjukkan bahwa *flexible work arrangement* pada setiap dimensinya yaitu *flexitime* dan *flexplace* menunjukkan pengaruh yang positif terhadap *employee engagement*. Oleh karena itu, jika *flexible working arrangement* baik berdasarkan *flexitime* dan *flexplace* mengalami peningkatan, maka *employee engagement* pun akan meningkat. Begitu pula sebaliknya, jika *flexible work arrangement* berdasarkan *flexitime* dan *flexplace* mengalami penurunan, maka *employee engagement* pun akan mengalami penurunan.

Penelitian ini juga menunjukkan hasil yang sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Johanes (2016). Dalam penelitian tersebut, ditemukanlah bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara waktu kerja fleksibel (*flexitime*) dan *flexible work arrangement* dalam meningkatkan *employee engagement*. Selain itu, penelitian ini juga sejalan dengan penelitian

yang dilakukan oleh Anderson & Kelliher (2009) yang menyatakan bahwa *flexible work arrangement* memiliki pengaruh terhadap *employee engagement* melalui hubungan positif dengan komitmen organisasi, kepuasan kerja dan perilaku diskresioner karyawan. Hal tersebut dikarenakan karyawan merasa lebih berkomitmen dan setia kepada perusahaan karena *flexible working* memungkinkan kebutuhan individu terakomodasi dengan baik.

Pada penelitian ini, setiap dimensi dari *flexible work arrangement* memberikan total sumbangan pengaruh kepada *employee engagement* sebesar 24% signifikan, dimana pengaruh *flexitime* lebih dominan daripada *flexplace*. Namun, total sumbangan pengaruh yang diberikan tidak cukup kuat. Adapun sisanya disumbang oleh pengaruh variabel lain dalam *employee engagement*. Hal ini sejalan dengan teori yang ditemukan oleh penelitian Anitha (2014), menyebutkan bahwa terdapat beberapa faktor yang memengaruhi *employee engagement* berdasarkan teori-teori yang ada sebelumnya. Adapun faktor-faktor tersebut adalah lingkungan tempat kerja dan rekan kerja, perusahaan yang memiliki lingkungan dan rekan kerja yang supportif (penuh akan dukungan) biasanya akan menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan dan perasaan karyawannya, memberikan umpan balik yang positif serta mendorong mereka untuk menyuarakan perasaan mereka sebagai pengembangan keterampilan baru dan sebagai pemecahan masalah terkait pekerjaan yang dihadapi (Deci & Ryan, 1987).

Adapun faktor kepemimpinan juga dapat mempengaruhi *employee engagement* dimana *engagement* atau keterlibatan akan muncul secara alami ketika para pemimpin memberikan inspirasi terhadap pengikutnya (Wallace & Trinka, 2009). Pelatihan dan pengembangan karir, pelatihan meningkatkan akurasi layanan dan sehingga dapat berdampak pada kinerja layanan dan keterlibatan karyawan

(*employee engagement*) (Paradise, 2008). Ketika karyawan menjalani pelatihan dan program pengembangan pembelajaran, kepercayaan dirinya terbangun di bidang pelatihan yang memotivasi mereka untuk lebih terlibat dalam pekerjaan mereka. Selain itu, kompensasi merupakan aspek yang sangat diperlukan untuk keterlibatan karyawan atau *employee engagement* dan berperan sebagai motivasi agar karyawan mencapai lebih banyak dan lebih fokus pada pekerjaan serta pengembangan pribadi. Kompensasi yang menarik terdiri dari kombinasi gaji, bonus, keuangan lainnya yang berbentuk hadiah serta hadiah non-finansial seperti liburan ekstra dan skema voucher. Pada saat karyawan menerima imbalan dan pengakuan dari perusahaannya, mereka akan merasa diwajibkan untuk memberikan umpan balik dengan keterlibatan yang lebih tinggi (Saks & Rotman, 2006).

Dalam penelitian ini juga ditemukan bahwa rata-rata responden memiliki tingkat *employee engagement not engaged*. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa rata-rata responden perempuan memiliki tingkat *flexitime* dan *flexplace* yang lebih besar dibandingkan responden laki-laki serta responden perempuan juga diketahui memiliki tingkat *employee engagement* yang lebih besar dibandingkan responden laki-laki. Hal ini sejalan dengan teori Subramaniam et al., (2015) dalam penelitiannya yang menyatakan bahwa *flexible work arrangement* memiliki pengaruh yang baik terhadap kehidupan pekerja perempuan di Malaysia. Dalam penelitiannya disimpulkan bahwa pekerja perempuan yang menerapkan *flexible work arrangement* memiliki hubungan yang lebih baik antara keluarga, anak-anak, dan antar saudara. Penerapan *flexible work arrangement* dapat membantu pekerja terutama pekerja perempuan yang harus mengurus anak-anak.

Dalam penelitian ini, responden berusia dewasa awal dan berdasarkan dari teori Papilia (2007), usia dewasa awal ada pada periode dimulai dari umur 20 tahun

hingga 40 tahun. Rata-rata tingkat *employee engagement* pada usia 20-40 tahun dalam penelitian ini adalah *not engaged*. Selain itu, dalam penelitian ini juga ditemukan bahwa responden yang berdomisili di Jabodabek memiliki tingkat *employee engagement not engaged*. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa responden yang berdomisili di Bogor memiliki tingkat *employee engagement actively disengaged* dan tingkat *flexitime* serta tingkat *flexplace* yang rendah juga. Penerapan *flexible work arrangement* pada pekerja yang berdomisili di Bogor, akan sangat menguntungkan karena sebagian besar pekerja yang berdomisili di Bogor memiliki pekerjaan yang mengharuskan mereka untuk hadir di kantor yang berada di Jakarta maupun Bekasi yang merupakan pusat perkantoran di Indonesia. Dalam penelitian ini, ditemukan bahwa responden dengan lama bekerja kurang dari satu tahun memiliki tingkat *flexitime* yang lebih tinggi dibandingkan responden dengan lama bekerja lainnya. Hal ini berarti, pekerja yang bekerja kurang dari satu tahun banyak bekerja secara *flexitime* dalam hal ini dapat berbentuk *freelance*, *part-timer*, atau *internship* yang memiliki fleksibilitas waktu sangat tinggi dan juga diketahui memiliki tingkat *employee engagement* yang sedang menuju tinggi. Selain itu, juga ditemukan bahwa responden dengan lama bekerja lebih dari enam tahun memiliki tingkat *flexible work arrangement* yang sedang menuju tinggi dan juga tingkat *employee engagement* yang sedang atau *not engaged* menuju tinggi atau *engaged*. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yasmin & Pusparini (2021) yang mengatakan bahwa *flexible work arrangement* menyebabkan para pekerja untuk bekerja lebih fleksibel dalam pemilihan lokasi bekerja dan dapat bekerja dari rumah, sehingga pekerja dapat menyeimbangkan untuk hadir antara urusan pekerjaan dan keluarga.

SIMPULAN

Dapat disimpulkan bahwa *flexible work arrangement* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada pekerja usia dewasa awal dimana *flexible work arrangement* berdasarkan *flexitime* lebih memberikan kontribusi secara dominan terhadap *employee engagement* dibandingkan dengan *flexible work arrangement* berdasarkan *flexplace*. Hal ini menunjukkan bahwa kebebasan menentukan waktu kerja daripada tempat melaksanakan pekerjaan akan lebih significant untuk meningkatkan keterlibatan terhadap perusahaan. Seorang pekerja bisa memilih melaksanakan tugasnya di rumah, kantor, café atau tempat-tempat lainnya, namun lebih merasa emosi positif terhadap perusahaan bila dapat lebih bebas memilih waktu pekerjaannya. Artinya di sini jam kerja yang ketat seperti dimulai jam 8 dan selesai jam 5 sore dapat mengakibatkan perasaan dan tekanan terhadap pekerjaan, apalagi bekerja di kota besar yang harus berhadapan dengan kemacetan lalu lintas. Berangkat kerja dengan terburu-buru, atau menghabiskan waktu ber jam-jam di perjalanan akan mengakibatkan kelelahan fisik yang berdampak pada emosi seseorang. Hal ini mengakibatkan beban kerja, atasan atau rekan kerja dipersepsi sebagai hal yang menekan dan tidak menyenangkan, yang akibatnya mengurangi keterlibatan pada perusahaan dan membuat karyawan hanya berfokus pada penyelesaian tugas saja dan kurang terlibat pada kemajuan perusahaan.

SARAN

Adapun saran dari peneliti untuk penelitian selanjutnya yaitu, memilih partisipan yang memiliki karakteristik lebih beragam agar dapat digeneralisasi dan memperkaya informasi penelitian yang akan didapatkan, contohnya seperti bidang pekerjaan, industri perusahaan, jarak dari rumah responden ke kantor, jumlah gaji, pendidikan, dan lain-lainnya yang dapat memperkaya data informasi penelitian.

Adapun saran dari hasil penelitian ini, bahwa *employee engagement* sebagai hal yang penting pada suatu perusahaan harus semakin ditingkatkan. Mayoritas responden penelitian yang berasal dari jJabodetabek belum memiliki keterlibatan yang penuh pada pekerjaannya, yang tentu akan berdampak pada keberhasilan perusahaan. Perusahaan harus mampu mencari suatu cara agar karyawan semakin bersedia untuk melibatkan diri. Semakin banyak kesempatan bagi pekerja untuk dapat menentukan jam kerja dan tempat kerja tampaknya menjadi suatu pertimbangan penting karena cukup bermakna untuk meningkatkan perasaan keterlibatan pada perusahaan,

Selain itu, pemberian bonus yang tidak selalu berupa uang, juga dapat meningkatkan keterlibatan pada perusahaan, seperti voucher taman hiburan atau bioskop yang dapat karyawan nikmati bersama-sama dengan keluarganya. Dapat juga berupa voucher pembelian produk tertentu, seperti makanan atau minuman yang dapat dinikmati dengan keluarga atau rekan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, D., & Kelliher, C. (2009). Flexible Working and Engagement: The Importance of Choice. *Emerald Group Publishing Limited, Strategic HR Review*, VOL. 8 NO. 2 2009, pp. 13-18, <https://doi.org/10.1108/14754390910937530>.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 63 Issue: 3, pp.308-323, Retrieved from <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>.
- Badan Pusat Statistik. (2021-2022). Persentase Angkatan Kerja Terhadap Penduduk Usia Kerja (TPAK) Menurut Golongan Umur (Persen), 2021-2022. Retrieved from: <https://www.bps.go.id/indicator/6/714/1/persentase-angkatan-kerja-terhadap-penduduk-usia-kerja-tpak-menurut-golongan-umur.html>.
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Working engagement: Current trends. *Career Dev. Int*, 23, 4-11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
- Caesens, G., Marique, G., Hanin, D., & Stinglhamber, F. (2015). The Relationship Between Perceived Organizational Support and Proactive Behaviour Directed Towards The Organization. *European Journal of Working and Organizational Psychology*, Retrieved from <http://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1092960>.
- CNN Indonesia. (2022). Survei Microsoft: Pola Kerja Hibrida Lebih Dipilih Ketimbang Full WFH. Retrieved from: <https://www.cnnindonesia.com/teknologi/20220524215930-206-800796/survei-microsoft-pola-kerja-hibrida-lebih-dipilih-ketimbang-full-wfh>.
- Dariyo, A. (2003). *Psikologi Perkembangan Dewasa Muda*. Jakarta: Gramedia Pustaka.
- Fajariyanti, Y., & Harsono, M. (2020). Pengaruh Flexible Working Arrangement Pada Employee Engagement dan Turnover Intention. *Proceeding The 8th Management Breakthrough and Doctoral Journey*, 303-309. Retrieved from: <https://docplayer.info/212607601-Pengaruh-flexible-Working-arrangement-pada-employee-engagement-dan-turnover-intention-yeni-fajariyanti-mugi-harsono-universitas-sebelas-maret.html>.
- Fawziah, S. A., & Irwansyah. (2020). Telecommuting/TeleWorkinging – Working from Home – Sebagai Solusi Efektif Mobilisasi Kerja. *Jurnal Infotech*, Volume 2 No. 1. Doi:

- <https://doi.org/10.31289/diversita.v5i1.12327>.
- Fletcher, L. (2015). Can Perceptions of Flexible Working Arrangements Boost Engagement and Desirable Employee Behaviour. Retrieved From: https://www.cipd.co.uk/Images/can-perceptions-of-flexible-Working-arrangements-booste-engagement_2015_tcm18-15590.pdf.
- Gallup. (2013). Why Indonesia Must Engage Younger Workers. *Business Journal*, Retrieved from: <https://news.gallup.com/businessjournal/166280/why-indonesia-engage-younger-Workers.aspx>.
- Gallup. (2022). State of the Global Workplace 2022 Report: The Voice Of The World's Employee. Retrieved from: https://www.gallup.com/Workingplace/349484/state-of-the-global-Workingplace.aspx?campaignid=18945689505&adgroupid=144738602378&adid=635621115754&gclid=Cj0KCQiA1NebBhDDARIsAANiDD3ORUd5uzOb_X39RnygKjeX8-852exs_j-AFQ3dHQgnEb7xprLsMvsaAptXEA_Lw_wcB.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Jr, J. H. (2000). *Organization*. Boston: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Handoyo, A. W., & Setiawan, R. (2017). Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tirta Rejeki Dewata. *AGORA*, Vol. 5, No.1. Retrieved from: <https://media.neliti.com/media/publications/55089-ID-pengaruh-employee-engagement-terhadap-ki.pdf>.
- Harian Ekonomi Neraca. (2019). Hasil Survei, Generasi Z Lebih Optimisme. *MAKRO: Bursa & Financial*, 6.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: a Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2): 268-79. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Hastuti, S. (2021). Pengukuran Level Keterikatan Karyawan (Employee Engagement) Dengan Q12 Gallup Pada PT. XT. *Jurnal Saraq Opat*, pp 54-70, Vol 4 No 1, <https://doi.org/10.55542/saraqopat.v4i1.182>
- Hurlock, E. B. (1996). *Psikologi Perkembangan*. Jakarta: Erlangga.
- Hurlock, E. B. (2009). *Life Span Development: Perkembangan Masa Hidup*. Jakarta: Erlangga.
- Hyland, M. M. (2000). Flexibility in Working arrangements: How availability, preferences and use affect business outcomes. *Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Toronto, ON*.
- Ikhsan, M. (2016). Analisis Pengaruh Penduduk Usia Kerja, Rata-Rata Lama Sekolah dan Upah Minimum Terhadap Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja Kabupaten/Kota di Jawa Timur. *Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya*, 1-14.
- Juvonen, M. (2019). Flexible Working and Employee Engagement. *Metropolia University of Applied Sciences, European Business Administration, Bachelor's Thesis*.
- Katadata Media NetWorking. (2022). Survei: Mayoritas Milenial dan Gen Z Lebih Suka Pola Kerja Kombinasi. *katadata.co.id*, Retrieved from <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2022/07/23/survei-mayoritas-milenial-dan-gen-z-lebih-suka-pola-kerja-kombinasi>.
- Katadata.co.id. (2022). WFH yang Semakin Populer Selepas Pandemi. Retrieved from <https://katadata.co.id/dinihariyanti/berita/62b5506eb94f5/wfh-yang-semakin-populer-selepas-pandemi>.
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing More With Less? Flexible Working Practices and The Intensification Of

- Working. *Human relations*, 63, 83-106.
<https://doi.org/10.1177/0018726709349199>.
- Kompas.com. (2022). Jabodetabek PPKM Level 1, "Working From Office" Bisa 100 Persen. Retrieved from <https://nasional.kompas.com/read/2022/05/24/08150741/jabodetabek-ppkm-level-1-Working-from-office-bisa-100-persen>.
- Kronos Incorporated. (2019). Full Report: Generation Z in The Workplace. Retrieved from <https://Workingforceinstitute.org/wp-content/uploads/2019/11/Full-Report-Generation-Z-in-the-Workplace.pdf>.
- Macey, W., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 3-30.
<https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Markos, S. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 12.
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n12p89>
- Maruyama, T. &. (2012). From anxiety to assurance: Concerns and outcomes of teleWorking. *Personnel Review*, 41(4), 450–469.
<https://doi.org/10.1108/00483481211229375>.
- Mercer. (2021). Indonesia Employee Engagement Insights.
- Monks, F. J., Knoers, A. M., & Haditono, S. R. (2001). *Psikologi Perkembangan: Pengantar Dalam Berbagai Bagiannya*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Paat, Y. (2021). Aturan Terbaru Anies: Kapasitas Perkantoran 75 Persen WFH di Seluruh Jakarta. *BeritaSatu.com*, Retrieved from <https://www.beritasatu.com/megapolitan/790783/aturan-terbaru-anies-kapasitas-perkantoran-75-persen-wfh-di-seluruh-jakarta>.
- PANRB, K. (2021). ASN Sektor Non-esensial WFH 100% Selama PPKM Darurat. Retrieved from <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/asn-sektor-non-esensial-wfh-100-selama-ppkm-darurat>.
- Papalia, O. &. (2008). *Human Development*. New York: McGraw - Hill.
- Primandaru, N., & Prawitasari, M. D. (2022). Impact Of Flexible Working Arrangements On Employee Performance: The Mediation Role Of Innovative Working Behaviour During The Covid-19 Pandemic. *Procuratio: Jurnal Ilmiah Manajemen*, Vol. 10 No. 1. 1-13.
<https://doi.org/10.35145/procuratio.v10i1.1687>
- Putri, A. F. (2019). Pentingnya Orang Dewasa Awal Menyelesaikan Tugas Perkembangannya. *SCHOULID: Indonesian Journal of School Counseling*, 3(2), 35-40. DOI: <https://doi.org/10.23916/08430011>.
- Rasool, S. F., Wang, M., Tang, M., Saeed, A., & Iqbal, J. (2021). How Toxic Workplace Environment Effects the Employee Engagement: The Mediating Role of Organizational Support and Employee Wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18, 2294.
<https://doi.org/10.3390/ijerph18052294>.
- Rocha, C. T. (2018). TeleWorking: conceptualization and issues for analysis O teletrabalho: conceituação e questões para análise Resumo. 16(1), 152–162.
<https://doi.org/10.1590/1679-395154516>
- Sakitri, G. (2018). Selamat Datang Gen Z, Sang Penggerak Inovasi. *Universitas Prasetiya Mulya*, Retrieved from <https://journal.prasetiyamulya.ac.id/jo>

- urnal/index.php/FM/article/download/596/393/.
- Santrock, J. W. (2011). *Life-Span Development (Perkembangan Masa Hidup)*. Jakarta: Erlangga.
- Shagvaliyeva, S., & Yazdanifard, R. (2014). Impact of Flexible Working Hours on Working- Life Balance. *American Journal of Industrial and Business Management*, 4,20-23, DOI: <http://dx.doi.org/10.4236/ajibm.2014.41004>.
- Simanjuntak, D. F., Mustika, M. D., & Sjabadhyni, B. (2019). Pengaruh Flexible Working Arrangement Terhadap Ethical Decision Making : Peran Employee Engagement Sebagai Mediator. *Jurnal Diversita*, 1-8. Doi: <http://dx.doi.org/10.31289/diversita.v5i1.2327>.
- Tanwar, K., & Kumar, A. (2019). Employer brand, person-organisation fit and employer of choice. *Pers. Rev.* <https://doi.org/10.1108/PR-10-2017-0299>
- The Staples Workingplace. (2019). DOES YOUR WORKINGPLACE DELIVER? 5 Keys to Meeting Employee Expectations. *Workingplace Survey Results*, Retrieved from: <https://marketingassets.staples.com/m/5644f1362b2dfad2/original/Staples-Workingplace-Survey-2019.pdf>.
- TheJakartaPost. (2019). Indonesia Plans More Flexible Working Hours For Woman. Retrieve from <https://www.thejakartapost.com/news/2019/01/12/indonesia-plans-more-flexible-working-hours-for-women.html/>.
- Timms, C., Brough, P., O'Driscoll, M., Kalliath, T., Siu, O.L., Sit, C. and Lo, D. (2015), Flexible work arrangements, work engagement, turnover intentions and psychological health. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53: 83-103.
- <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12030>
- Virginia, D. S., & Etikariena, A. (2021). Kegagalan Kognitif Karyawan di Masa Pandemi: Apakah Pengaturan Kerja Fleksibel dan Persepsi Kontrol Berperan? *Gajah Mada Journal of Psychology*, Volume 7, Number 1. 48 - 63. <https://doi.org/10.22146/gamajop.60297>
- Weideman, M., & Hofmeyr, K. B. (2020). The influence of flexible Working arrangements on employee engagement: An exploratory study. *SA Journal of Human Resource Management*, 18(0), a1209. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1209>.
- Wiatr, A. (2021). Flexible Working Arrangements - Current Conditions and Research Directions. *Business Management*, 67-78.
- Wicaksono, B. D., & Rahmawati, S. (2019). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Direktorat Sistem Informasi dan Transformasi Digital Institut Pertanian Bogor. *Jurnal Manajemen dan Organisasi (JMO)*, Vol. 10 No. 2, Agustus 2019, Hal. 133-146. <https://doi.org/10.29244/jmo.v10i2.30132>
- Witriaryani, A. S., Putri, A., Jonathan, D., & Abdullah, T. (2022). Pengaruh Working-life Balance dan Flexible Working Arrangement terhadap Job Performance dengan Dimediasi oleh Employee Engagement. *Fair Value : Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, Volume 5, Number 2. <https://doi.org/10.32670/fairvalue.v4i7.1202>
- Yamin, R. A., & Pusparini, E. S. (2021). The Effect of Flexible Working Arrangement and Perceived Organizational Support on Employee Job Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. *Atlantis Press, Advances in Economics*,

Business and Management Research,
volume 657.
<https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220701.081>

Ye, L. R. (2012). Telecommuting: Implementation for Success. *International Journal of Business and Social Science*, 20-29.