

Dampak Waktu Kerja Fleksibel Dalam Meningkatkan Employee Engagement. Studi pada Perusahaan Layanan Jasa Konstruksi di Indonesia

Elfie Johanes

Alumni ABFII Perbanas Jakarta

Elfie.johanes@yahoo.com

MC. Oetami P

Dosen ABFII Perbanas Jakarta

oetami@perbanas.id

Abstract

The study intend to analyze the impact of the Flexible Working Time and Performance to improve Employee Engagement in company in Indonesia. The subjects were 45 employees of Construction Consulting Firm in Jakarta. Type of research is quantitative with multiple regression analysis method to explain that there is a significant influence in the implementation of Flexible Working Time to improve Employee Engagement. Employee Performance also showed a considerable impact on Employee Engagement, and jointly Flexible Working Time and Employee Performance create an essential effect to Employee Engagement. This study suggested that Flexible Working Time can be considered to be applied in such type of construction consulting firm in Jakarta to increase Employee Engagement.

Abstrak

Penelitian menganalisis dampak Waktu Kerja Fleksibel dan Kinerja dalam meningkatkan *Employee Engagement*. Subjek penelitian adalah 45 orang karyawan perusahaan konstruksi di Jakarta. Melalui teknik regresi berganda diperoleh kesimpulan terdapat pengaruh yang signifikan Waktu Kerja Fleksibel dalam meningkatkan *Employee Engagement*. Kinerja Karyawan juga menunjukkan pengaruh yang besar terhadap *Employee Engagement*, dan secara bersama-sama Waktu Kerja Fleksibel dan Kinerja Karyawan berpengaruh nyata terhadap *Employee Engagement*. Temuan ini menyarankan agar waktu kerja fleksibel dapat dipertimbangkan untuk diterapkan di perusahaan yang berjenis konsultan konstruksi di Jakarta untuk meningkatkan *Employee Engagement*.

Keywords: *Flexible Working, Employee Engagement, Employee Performance, Construction Firm*

1. Introduction

Sejumlah survey yang dilakukan sekitar tahun 2000an (Giancola, 2002 dan Margo, 2004) menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja terhadap isu keseimbangan pekerjaan dan kehidupan adalah sangat penting untuk kepuasan kerj. 85% dari reesponden yang berusia dibawah 30 tahun, ingin mendapatkan pilihan untuk waktu kerja fleksibel, 73% diantaranya menggunakan waktu kerja fleksibel, dimana ada kebebasan untuk memulai dan mengakhiri jam kerja setiap minggunya. Temuan di Boston juga menunjukkan bahwa bekerja dengan jam kerja

yang berbeda setiap harinya dan bekerja dari rumah menyiratkan dampak positif produktifitas sebesar 87%, dan retensi 80%.

Pada perkembangannya, mengandalkan kepuasan karyawan saja saat ini sudah dianggap kurang memadai bagi organisasi, karyawan diharapkan mempunyai *engagement*. *Engagement* adalah sebuah perasaan positif dan memotivasi kinerja yang berhubungan dengan keadaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan absorpsi. Semangat mengacu pada energi yang kuat dan ketahanan mental saat bekerja. Dedikasi mengacu pada rasa antusiasme, inspirasi, kebanggaan terhadap organisasi, dan tertantang oleh pekerjaan yang dilakukan. Absorpsi ditandai dengan sepenuhnya terkonsentrasi dan merasa senang dalam mengerjakan sebuah pekerjaan, sehingga merasa bahwa waktu berlalu cepat dan terkadang memiliki kesulitan untuk memisahkan dari pekerjaan.

Dessler (2009) menuliskan bahwa meningkatkan prestasi perusahaan memerlukan *Employee Engagement*. Lebih jauh dipaparkan bahwa *engaged employee* “mereka yang secara mental dan emosional berinvestasi dalam pekerjaannya dan berkontribusi untuk keberhasilan perusahaannya”.

Perusahaan-perusahaan global, seperti perusahaan internasional yang bergerak dalam bidang konsultan pertambangan dan konstruksi berpusat di Kanada yang mempunyai 65 cabang diseluruh dunia dan lebih dari 10.000 tenaga ahli dari berbagai disiplin ilmu *engineering* serta berada dalam pengawasan kantor yang di Australia tentu mengalami adanya perbedaan waktu yang besar antara Kanada, Australia dengan Jakarta. Hal tersebut memberikan tantangan tersendiri dalam mempertahankan *engagement* karyawan yang berkualitas, mengharuskan perusahaan memberikan pilihan waktu kerja fleksibel terhadap kantor di Jakarta dengan tujuan agar komunikasi antar kantor diseluruh dunia tetap dapat berjalan dengan baik demi kelancaran bisnis yang ada, selain itu tetap berpegang pada peraturan tenaga kerja Indonesia yang berlaku saat ini. Waktu kerja fleksibel dipraktekkan lebih dari dua kali lipat dari tahun 1985 sampai dengan tahun 1997, dimana 27,6% dari tenaga kerja penuh diberikan kebebasan untuk memulai dan mengakhiri jam kerja mereka yang merujuk pada statistik biro lembaga tenaga kerja.

Kemajuan jaman telah mendukung waktu kerja fleksibel, hal ini didukung oleh kemajuan teknologi terutama teknologi telekomunikasi dan aplikasi komputer. Perkembangan teknologi telah memfasilitasi terjadinya komunikasi global dan mengaburkan batasan ruang dan waktu dalam bekerja terutama perusahaan internasional yang mempunyai kantor diseluruh dunia dengan waktu setempat yang berbeda-beda yang mana kesimpulan tersebut diperkuat dengan pernyataan dari Dave Ulrich (2010) menyatakan bahwa salah satu kompetensi yang diperlukan dari seorang Manajer SDM adalah adanya kontribusi terhadap teknologi pendukung.

Geisler (2012) menyatakan bahwa bekerja dengan jadwal fleksibel membuat karyawan lebih bersemangat kerja, meskipun pemantauan tetap dijalankan berdasarkan target masing-masing. Ada beberapa alternatif, mulai dari bekerja paruh waktu, cuti di luar tanggungan, atau bekerja di rumah (*telecommuting*). Alternatif terakhir ini tampaknya kian banyak diminati dan menjadi tren pekerja era digital. Dilansir dari situs PortalHR, tahun 2005 : pekerja *telecommuting* hanya mencapai 1,5 juta orang, sementara di tahun 2011 meningkat 60% menjadi 2,4 juta pekerja. Survey terakhir membuktikan bahwa pentingnya memperlihatkan nilai dari waktu kerja fleksibel dan merekomendasikan hal ini kepada pada pengusaha.

Rumusan masalah:

1. Bagaimana pengaruh waktu kerja fleksibel dan kinerja secara parsial dan bersama-sama dalam meningkatkan *Employee Engagement* ?

2. Seberapa besar pengaruh waktu kerja fleksibel dan kinerja dalam meningkatkan *Employee Engagement* ?.

2. Kajian Teori

2.1 Waktu Kerja Fleksibel

Wilson and Selby (2003) dalam *Flexible Working Handbook* mendefinisikan kerja fleksibel sebagai istilah yang mengacu pada semua praktek atau jenis kerja yang berada diluar model kerja tradisional. Model kerja tradisional yang dimaksud merupakan pola kerja dengan jam dan tempat kerja yang tetap (umumnya 08.00–16.00 atau 09.00–17.00) dan secara rinci menyebutkan aspek-aspek fleksibilitas yang dapat diterapkan melalui praktek kerja fleksibel, yaitu:

1. Tempat kerja (*flexible location* atau *teleworking*)

Jenis kerja fleksibel ini tidak menuntut pekerja untuk melakukan pekerjaan dari kantor atau suatu tempat yang secara tetap digunakan sebagai lokasi kerja. Dengan kata lain, kehadiran pola kerja ini mematahkan paradigma bahwa bekerja harus dilakukan dalam sebuah ruang kantor. Pekerjaan dapat dilakukan di rumah (*home working*), ditempat lain (misal dari tempat klien), bekerja ketika dalam perjalanan atau bekerja tim bersama karyawan dari beberapa perusahaan dalam satu gedung

2. Waktu kerja (*flexible time*)

Jenis kerja fleksibel ini memberi kebebasan bagi pekerja, dengan persetujuan perusahaan, untuk mengatur jam kerja harian diluar jam kerja tetap yang berlaku di perusahaan. Dalam praktek kerja ini pekerja tidak harus bekerja setiap hari, namun harus tetap memperhatikan kontrak jam kerja serta waktu-waktu tertentu yang mewajibkan pekerja untuk berada di kantor (*core time*). Fleksibilitas pola kerja ini dapat berupa:

- a) Pemilihan jam masuk dan jam pulang kerja harian yang tetap.
- b) Pemilihan jam masuk dan jam pulang kerja harian yang bervariasi.
- c) Variasi jumlah jam kerja harian dengan adanya ketentuan waktu kerja pada jam sibuk.
- d) Variasi jumlah jam kerja harian tanpa adanya ketentuan waktu kerja pada jam sibuk.
- e) Kerja paruh waktu (*part time*).
- f) Pembagian kerja untuk beberapa pekerja (*job sharing*).

3. Kontrak fleksibel (*flexible contract*)

Terdapat dua jenis kontrak fleksibel yaitu kontrak antar perusahaan dan kontrak antara perusahaan dengan individu pekerja. Jenis pekerjaan yang tergolong kontrak fleksibel antara lain:

- a) *Fixed term contract*, yaitu kontrak kerja yang dibuat untuk jangka waktu tertentu.
- b) *Contract labour*, yaitu kontrak kerja antara perusahaan dengan pekerja lepas untuk melakukan pekerjaan hingga dihasilkan *output* tertentu.
- c) *Outsourcing to other companies*, yaitu kontrak untuk menyediakan pekerja bagi perusahaan lain.
- d) *Agency labour*, yaitu kontrak kerja yang dibuat dengan suatu agen dan bukan perusahaan.

4. Proses kerja dan tugas fleksibel

Fleksibilitas juga berlaku pada proses kerja dan pekerjaan yang dilakukan antara lain:

- a) Pekerja bertanggung jawab dalam mengorganisasi dan melaksanakan pekerjaan.
- b) Tugas-tugas atau pekerjaan dimasukkan dalam jaringan kerja, baik dengan interaksi fisik atau dengan komputer.
- c) Pekerjaan lebih berorientasi pada proyek dengan tujuan, anggaran, proses, organisasi, dan jangka waktu spesifik.
- d) Pekerjaan menjadi lebih fleksibel akibat situasi pasar yang selalu berubah cepat.

2.2 Kinerja Karyawan

Arnold and Feldman (1988) dalam prinsip dasar manajemen mengemukakan bahwa kinerja merupakan kombinasi atau perpaduan antara motivasi (berkaitan dengan kepuasan kerja) yang ada dalam diri seseorang, kemampuannya dalam melaksanakan pekerjaannya (keterlibatan dalam kerja), adanya perubahan sikap terhadap pekerjaan dengan indikator empirik motivasi untuk mencapai kepuasan kerja, kemampuan untuk melakukan pekerjaan dan adanya perubahan sikap dalam bekerja.

Campbell et al. (1996) dalam penelitiannya mengenai kriteria pengukuran kinerja menyimpulkan bahwa faktor-faktor yang paling sering digunakan sebagai indikator penelitian adalah sebagai berikut:

- a) Pengetahuan kemampuan keterampilan kerja.
- b) Sikap terhadap pekerjaan.
- c) Kualitas kerja.
- d) Volume hasil kerja.
- e) Interaksi (komunikasi dalam kelompok).

Sedangkan Bernadin (1993) mengatakan ada 5 kategori yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan secara individual, sebagai berikut:

- a) Kualitas: tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.
- b) Kuantitas: jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah sejumlah unit dan jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Ketetapan waktu : tingkat suatu aktivitas yang diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- c) Efektivitas: tingkat pengguna sumber daya organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumberdaya.
- d) Kemandirian: tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan, bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawasan guna menghindari hasil yang merugikan.
- e) Komitmen kerja: tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan karyawan dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan.

2.3 *Employee Engagement*

Pengertian "engagement" dimaknai berbeda antara dunia akademisi dan praktisi. Penelitian Schaufeli & Bakker (2004) yang mewakili akademisi lebih membahas 'engagement' terhadap pekerjaan/tugas, dengan mengukur seberapa jauh setiap karyawan memiliki semangat kerja (vigor); kebermaknaan tugas (dedication) dan khusuk (absorption) dalam menunaikan tugasnya. Pandangan praktisi, menurut peneliti ketenagakerjaan *Global Perrin/Perrin's Global Workforce Study* (2003) mendefinisikan *Employee Engagement* sebagai kesediaan karyawan dan kemampuannya untuk berkontribusi dalam kesuksesan perusahaan secara terus menerus. Rasa keterikatan terhadap organisasi ini sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti faktor emosional dan rasional berkaitan dengan pekerjaan dan pengalaman kerja secara keseluruhan. Gallup mendefinisikannya sebagai peran serta dan antusiasme untuk bekerja. Gallup juga mengkaitkan *Employee Engagement* dengan rasa keterikatan emosional yang positif dan komitmen karyawan.

Sedangkan Robinson, dan kawan-kawan (2004) mendefinisikan *Employee Engagement* sebagai sikap positif yang dimiliki karyawan terhadap organisasi tempat ia bekerja serta nilai-nilai yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Dengan demikian, dalam konsep *Employee Engagement*, terdapat hubungan dua arah antara karyawan dengan perusahaan.

Kepuasan karyawan tidaklah sama dengan rasa keterikatan karyawan terhadap perusahaan karena perusahaan tidaklah dapat mengukur kinerja karyawan dan mempertahankan karyawan terbaik dan terpintarnya hanya dengan mengandalkan survei kepuasan karyawan. Akan tetapi, peneliti lain memasukkan kepuasan karyawan sebagai bagian dari *Employee Engagement*. Rasa keterikatan karyawan/*Employee Engagement* meliputi rasa antusiasme/gairah dan komitmen yang membuat seseorang mampu menginvestasikan dan mengembangkan usahanya secara berkelanjutan sehingga dapat mendorong kesuksesan perusahaan. *Employee Engagement* muncul sebagai upaya pengembangan dari konsep konsep sebelumnya seperti kepuasan kerja karyawan, komitmen karyawan, serta perilaku organisasi karyawan. Dengan adanya karyawan yang terlibat secara aktif di dalam perusahaan menandakan bahwa perusahaan tersebut memiliki iklim kerja yang positif. Hal ini disebabkan karena dengan adanya karyawan yang memiliki keterikatan yang baik dengan perusahaan tempat ia bekerja, maka mereka akan memiliki antusiasme yang besar untuk bekerja, bahkan terkadang jauh melampaui tugas pokok yang tertuang dalam kontrak kerja mereka.

2.4. Penelitian Terdahulu

No.	Nama Jurnal	Metode Penelitian	Peneliti/ Penulis	Hasil Penelitian
1	<i>Pro Quest, Strategic HR Review Vol.8 Issue 2, 2009</i>	Kuantitatif	<i>Deidre Anderson, Clare Kelliher</i>	tentang <i>flexible working</i> dan hubungannya dengan <i>Employee Engagement</i> menyatakan bahwa <i>fleksibel working</i> mempunyai pengaruh terhadap <i>Employee Engagement</i> melalui hubungan positif dengan komitmen organisasi, kepuasan kerja dan perilaku kehati-hatian pegawai.

No.	Nama Jurnal	Metode Penelitian	Peneliti/ Penulis	Hasil Penelitian
2	Jurnal Bisnis dan Akuntansi Vol. 10, No. 3 Desember 2008	Kualitatif	Rahmawati Hanny Yustrian	Hasil studi terhadap 128 responden pengajar akuntansi di Yogyakarta menyatakan bahwa akuntan yang bekerja dengan <i>flexi time</i> berkecenderungan untuk mempunyai kelebihan beban kerja yang lebih rendah, mempunyai kepuasan kerja yang lebih tinggi dan keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan lebih tinggi dibanding dengan akuntan yang bekerja dengan waktu kerja standar.
3	<i>Pro Quest Employee Relations, Vol 28, Issue 4, 2006</i>	Gabungan Kualitatif dan Kuantitatif	<i>Laura Hall; Carol Atkinson</i>	Temuan ini menyatakan bahwa waktu kerja fleksibel informal lebih luas digunakan daripada waktu kerja formal yang fleksibel dan lebih dihargai oleh karyawan. Penelitian ini menggunakan perspektif kontrol pegawai terhadap dunia pekerjaan mereka untuk menterjemahkan pengaruh <i>flexible working</i> dalam kehidupan mereka. Perusahaan perlu mengkomunikasikan pengertian waktu kerja fleksibel dengan baik dan mengerti jenis kerja fleksibel yang berarti untuk pegawai dan bagaimana mereka dihargai.
4	<i>Pro Quest Workspan, Vol. 48, Issue 7, 2005</i>	Kuantitatif	<i>Frank Giancola</i>	Jadwal kerja fleksibel mempunyai potensi untuk meningkatkan keterikatan dan motivasi karyawan untuk membuka potensi mereka, adalah tugas HR untuk memasukkan ini kedalam benefit perusahaan.
5	<i>Pro Quest, New Civil Engineer, 8 Oct 2015</i>	Kuantitatif	<i>Margo Cole</i>	Menurut laporan <i>Driving Performance</i> dan Retensi melalui <i>Employee Engagement</i> yang diadakan di tahun 2004, <i>Employee Engagement</i> adalah satu diantara 50 alasan dengan pengaruh yang sangat besar terhadap perusahaan. Laporan menyimpulkan bahwa karyawan <i>engage</i> terhadap perusahaan 87% lebih kecil kemungkinan untuk meninggalkan organisasi mereka,

No.	Nama Jurnal	Metode Penelitian	Peneliti/ Penulis	Hasil Penelitian
				bekerja 57% lebih keras dan berkinerja 20% lebih baik.

3. Metode Penelitian

3.1. Variabel dan Definisi Operasional Variabel

Tabel 3.1
Variabel dan Operasionalisasi Variabel:

Variabel	Konsep Variable	Indikator	Definisi Operasional
Waktu Kerja Fleksibel (X1) Wilson & Selby (2003)	Kerja Fleksibel adalah waktu dan tempat yang disepakati oleh pemberi kerja dan pekerja	<ul style="list-style-type: none"> • Waktu Kerja • Tempat Kerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Se jauh mana pekerja diberi kelonggaran atas waktu kerja • Se jauh mana pekerja diberi kelonggaran untuk tempat bekerja
Kinerja Karyawan (X2) Arnold & Feldman (1988)	Kinerja Karyawan adalah kondisi pekerja yang menyangkut motivasi, kepuasan dan keterlibatan dalam bekerja	<ul style="list-style-type: none"> • Motivasi Kerja • Kepuasan Kerja • Keterlibatan dalam kerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Se jauh mana pekerja bersikap dalam melaksanakan pekerjaannya • Se jauh mana seseorang merespon positif pekerjaan yang diberikan • Se jauh mana pekerja menjadi bagian dari perusahaan
<i>Employee Engagement</i> (Y) Robinson Dkk (2004)	<i>Employee Engagement</i> adalah sikap positif karyawan terhadap organisasi tempat ia bekerja serta menjunjung tinggi nilai organisasi tersebut	<ul style="list-style-type: none"> • Rasa memiliki • Apresiasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Se jauh mana karyawan mempunyai rasa memiliki terhadap perusahaan • Se jauh mana karyawan menghargai nilai-nilai perusahaan tersebut

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif. Sample terdiri dari 45 responden yang diambil melalui teknik Sampling Jenuh. Alat ukur dilakukan uji validitas dan reliabilitas dengan hasil sebagai berikut: Kuesioner menggunakan skala Likert. Skala Likert merupakan

skala yang terdiri dari pernyataan yang mengekspresikan suatu sikap yang menyenangkan dan tidak menyenangkan terhadap suatu obyek (Cooper, Emory, 1995:189)

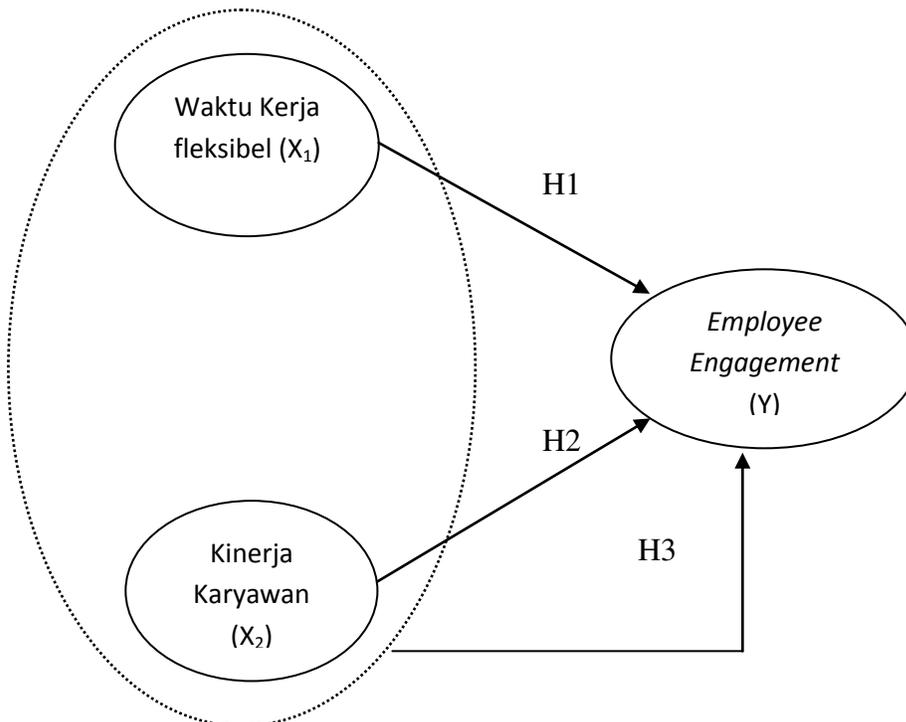
Tabel: 3.2
Uji Validitas Alat Ukur:

Variabel	Jumlah butir valid	Skor Validitas
Kerja Fleksi (Waktu dan TempatFleksibel)	15 butir	0.45 – 064
Kinerja (Motivasi, kepuasan, dan keterlibatan dalam kerja)	11 butir	0.45 - 0.67
Employee engagement (rasa memiliki dan apresiasi)	12 butir	0.42 – 0.60

Tabel: 3.3
Uji Reliabilitas Alat Ukur:

No.	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1	Waktu Kerja Fleksible (X1)	0.877	Reliabel
2	Kinerja Karyawan (X2)	0.788	Reliabel
3	Employee Engagement (Y)	0.795	Reliabel

Tabel: 3.4
Hipotesa Penelitian Korelasi Ganda



Hipotesis yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah:

Ha1: Terdapat pengaruh signifikan antara waktu kerja fleksibel terhadap *Employee Engagement* karyawan PT Hatch.

Ha2: Terdapat pengaruh signifikan antara kinerja karyawan terhadap *Employee Engagement* karyawan PT Hatch.

Ha3: Terdapat pengaruh signifikan antara waktu kerja fleksibel dan kinerja karyawan secara bersama-sama terhadap *Employee Engagement* karyawan PT Hatch.

4. Hasil Penelitian :

Tabel 3.5
Analisis Regresi Linier Ganda
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4.954	6.166		.804	.426
Waktu Kerja Fleksibel	.370	.098	.465	3.765	.001
Kinerja Karyawan	.488	.158	.381	3.084	.004

a. Dependent Variable: *Employee Engagement*

Sumber : Data Diolah Penulis

Waktu kerja fleksibel dan kinerja karyawan sebagai variabel independent dengan *Employee Engagement* sebagai variabel dependen.

Berdasarkan uji hipotesis secara parsial, hasil penelitian pada variabel Waktu Kerja Fleksibel mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *Employee Engagement*, artinya Waktu Kerja Fleksibel merupakan hal yang dapat meningkatkan *Employee Engagement*. Hasil penelitian pada variabel Kinerja Karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *Employee Engagement* artinya menjelaskan bahwa Kinerja Karyawan yang baik dapat meningkatkan *Employee Engagement*.

Hasil regresi linier ganda menunjukkan bahwa variabel Waktu Kerja Fleksibel dan Kinerja Karyawan, memiliki pengaruh positif terhadap variabel *Employee Engagement*. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa, jika Waktu Kerja Fleksibel dan Kinerja Karyawan ditingkatkan maka *Employee Engagement* juga akan meningkat

KD (Koefisien Determinasi) diperoleh R square sebesar 0,558 atau 55,8%. Hal ini menunjukkan besarnya kontribusi dari Waktu Kerja Fleksibel dan Kinerja Karyawan terhadap *Employee Engagement* sebesar 55,8% sedangkan sisanya 44,2% merupakan kontribusi faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

5. Diskusi

Hasil temuan pada karyawan sebuah perusahaan konstruksi di Indonesia menjadi penting untuk dipertimbangkan oleh perusahaan-perusahaan global yang mempunyai banyak kantor-kantor representasi yang mengalami berbeda waktu dan ruang dalam bekerja. Kebijakan untuk menerapkan waktu kerja fleksibel dapat menjadi rujukan signifikan untuk mendorong kinerja yang tinggi sekaligus sikap positif pada perusahaan. Temuan tentang pengaruh kerja fleksibel dan kinerja terhadap *employee engagement* yang terbukti signifikan ini memberi gambaran lebih luas pada penelitian Margo (2015) bahwa *employee engagement* disumbang cukup signifikan dari kerja model fleksibel, yakni 55%. Sementara untuk penelitian Deidri Anderson (2009) dan Rahmawati (2008), temuan ini mendukung bahwa model kerja fleksi berpengaruh signifikan terhadap keinginan untuk tetap kerja di perusahaan dan mempunyai kepuasan lebih tinggi.

6. Kesimpulan dan Saran

Kerja model fleksi pada era digital dan dalam persaingan global, MEA dimana perbedaan tempat dan waktu perlu dicarikan solusinya, tanpa mengurangi kinerja yang dituntut untuk dipenuhi. Temuan penelitian ini memberikan sinyal positif untuk menjadi rujukan menetapkan kebijakan yang tidak ragu-ragu untuk memberlakukan sistim kerja flexi. Kerja model fleksi dan kinerja terhadap *employee engagement* telah terbukti menguatkan beberapa penelitian sebelumnya.

Penelitian ini masih menggunakan sampel yang terbatas. Penelitian lanjutan bisa dilakukan dengan memperluas cakupan ke perusahaan dengan jenis industri lain. Cara penelitian kualitatif akan menyempurnakan temuan ini menjadi lebih komprehensif.

Daftar Pustaka

- Arnold, Hugh J dan Daniel C. Feldman (1988) *Organizational Behavior* Mc Graw Hill Book Company International Editions
- Bernardin, J. H., & Russel. E.A. (1993) *Human resources and management: An experiential approach*. Singapore: McGraw Hill.
- Cooper and Emory (1995). *Business Research Methods fifth Edition*, New York: Mc Grow Hill Company
- Campbell dan Stanley (1996) *Eksperimental and Quasi Eksperimental Desain for Research* Chicago Rand Mc Nally College Publishing Company
- Deidre Anderson Clare Kelliher (2009). Pro Quest *Strategic HR Review Vol 18 Issue2*
- Dessler, Gary. (2009). *Manajemen Sumber Daya* Edisi keempatbelas jilid 2. Terjemahan Paramita Rahayu. Klaten: Intan Sejati.
- Frank Giancola (2005). Pro Quest *Workspan Vol 48 Issue 7*
- Geisler, Jill (2012) "*Work Happy, What Great Bosses Know*" Loyola Chicago as Bill Plant Chair of Leadership and Media Integrity
- Giancola, Frank (2002) "Flexibles Schedules a Win-Win Reward", The Families and Work's Institute 2002 Survey, ProQuest Journal 2014.
- Laura Hall Carol Atkinson (2006) Pro Quest *Employee Relations Vol 28 Issue 4*
- Margo, Cole (2004) Pro Quest *New Civil Engineer 8 Oct 2004*
- Margo,Cole (2004), "Flexible Working:Shared Services", Report Driving Performance / Pro Quest Journal, 2014
- Perrin T. (2003). Working Today: Understanding What Drives Employee Engagement The 2003 Towers Perrin Talent Report U.S Report. [Online] Available:
[http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?Webc](http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?Webc=/USA/2003/200309/Talent_2003.pdf) = HRS
(October 30, 2008)
- Rahmawati Hanny Yustrian (2008) *Jurnal Bisnis dan Akuntansi Vol 10 No.3 Desember 2008*

Robinson D, Perryman S, Hayday S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. Report 408, Institute for Employment Studies

Schuafeli, W.B & Bakker, A.B. (2004). Job Demands, Job Resource, and Their Relationship with Burn out and Engagement: A Multi Sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-314

Solomon Markos and M. Sadhya Sridevi, Andhra University, India, *International Journal of Business and Management*, Vol. 5. No. 12; December 2010

Ulrich, Dave and Wendy (2010) *The Why of Work*, McGraw Hills Company

Wilson, J. G dan Selby (2003) *Handbook of flexible working* New York Plenum Press