

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Social Exchange Theory merupakan teori yang menjelaskan hubungan timbal balik antara individu dan organisasi yang didasarkan pada prinsip pertukaran sosial. Wiley & Blau (1964) menjelaskan bahwa hubungan sosial terbentuk melalui proses pertukaran yang melibatkan kewajiban timbal balik antara dua pihak. Dalam konteks organisasi, ketika organisasi memberikan dukungan atau perlakuan yang baik kepada karyawan, maka karyawan akan merespons dengan sikap positif terhadap organisasi. Dengan demikian, kebijakan organisasi yang memberikan dukungan kepada karyawan dapat meningkatkan komitmen serta keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka.

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, *Social Exchange Theory* menjelaskan bahwa karyawan akan menunjukkan tingkat keterlibatan kerja yang lebih tinggi apabila mereka merasa mendapatkan dukungan dari organisasi. Salah satu bentuk dukungan organisasi adalah pemberian fleksibilitas kerja kepada karyawan. Kebijakan *workplace flexibility* memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyesuaikan waktu kerja, lokasi kerja, serta cara kerja mereka sehingga karyawan merasa lebih dihargai dan dipercaya oleh organisasi. Oleh karena itu, berdasarkan perspektif *Social Exchange Theory*, penerapan dimensi-dimensi *workplace*

flexibility oleh organisasi dapat mendorong peningkatan *Employee engagement* karyawan.

2.1.1 Employee Engagement

2.1.1.1 Pengertian *Employee engagement*

Menurut Chauhan (2024) *Employee engagement* dapat didefinisikan sebagai hubungan emosional dan psikologis antara karyawan dengan rekan kerja maupun organisasi tempat mereka bekerja. *Employee engagement* mencerminkan dedikasi, komitmen, dan kepuasan seorang karyawan terhadap pekerjaannya (Lee et al., 2024). Menurut Tkalac (2021) *Employee engagement* meningkatkan rasa memiliki dan nilai yang kuat, serta mendorong karyawan untuk secara konsisten memiliki performa yang tinggi dan selalu memanfaatkan bakat mereka setiap hari. Menurut Saks (2022) *Employee engagement* merujuk pada keadaan pikiran yang positif dan konstruktif mengenai pekerjaan, yang berkontribusi terhadap pengembangan keseluruhan organisasi. Hal ini merupakan indikasi dari sikap positif yang dibawa oleh karyawan ke dalam tugas mereka. Selain itu, Khonjelwayo & Moyane (2025) menegaskan bahwa *Employee engagement* muncul sebagai komponen penting dari pengembangan organisasi karena berperan sebagai penghubung vital antara tujuan organisasi dan komitmen serta produktivitas karyawan. Hubungan antara *Employee engagement* dan pengembangan organisasi menunjukkan pentingnya pengelolaan hubungan baik antara karyawan dan organisasi. Apabila hubungan

tersebut tidak diberikan pengelolaan yang efektif, maka organisasi beresiko tinggi mengalami kegagalan dalam mencapai dan menjalankan strategi yang ditetapkan Khonjelwayo & Moyane (2025). Menurut Panes & Galanta (2021) karyawan yang terlibat memainkan peran kunci dalam mencapai keberhasilan organisasi dan keunggulan kompetitif karena karyawan yang terlibat bersedia bekerja lebih keras, bekerja dengan penuh semangat, dan merasakan keterikatan yang mendalam dengan perusahaan mereka, sehingga mendorong inovasi dan memajukan organisasi. Menurut Tuin et al. (2021) karyawan yang terlibat dapat menginvestasikan upaya terbaik mereka dalam pekerjaan mereka ketika mereka berdedikasi dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka. Sebaliknya, Menurut Singh & See (2022) karyawan yang tidak terlibat, meskipun memiliki kualifikasi dan keterampilan, sering menjadi tidak efektif karena kurangnya kesempatan untuk menunjukkan kemampuan mereka. Menurut Hakanen et al. (2021) karyawan yang terlibat cenderung memiliki kemungkinan yang lebih kecil untuk menjadi pengangguran atau keluar dari pekerjaannya karena efektivitas yang mereka miliki akibat dukungan serta apresiasi dari organisasi.

2.1.1.2 Dimensi Employee engagement

Menurut Schaufeli et al. (2001) *engagement* dapat diartikan sebagai kondisi pikiran yang positif, rasa puas seorang individu, dan keterkaitan pada pekerjaan yang terlihat melalui semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan keterlibatan atau penghayatan penuh terhadap

pekerjaan (*absorption*). Menurut Schaufeli et al. (2001) dimensi *vigor* dapat diidentifikasi melalui energi dan daya tahan mental yang tinggi saat bekerja, kesediaan untuk berinvestasi pada pekerjaan seseorang, dan kegigihan meskipun sedang menghadapi kesulitan. Menurut Schaufeli et al. (2001) dimensi *dedication* ditandai dengan adanya rasa penting atau makna yang dalam terhadap pekerjaan, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, serta perasaan tertantang dalam melaksanakan pekerjaan. Menurut Schaufeli et al. (2001) dimensi *absorption* ditandai dengan kondisi ketika seseorang berkonsentrasi penuh dan sangat tenggelam ke dalam pekerjaannya, sehingga waktu terasa berlalu dengan cepat dan membuat seseorang merasa sulit untuk melepaskan diri dari aktivitas pekerjaannya.

2.1.2 Working Time Flexibility

Menurut Rastogi et al. (2018) *working time flexibility* merujuk pada pengaturan waktu kerja yang memungkinkan karyawan untuk mengatur waktu mereka sendiri untuk menyelesaikan pekerjaan atau tanggung jawab mereka. Berkery et al. (2020) menjelaskan bahwa *flexi-time* merupakan kebijakan mengenai waktu kerja yang menggantikan kebijakan waktu kerja tetap tradisional dengan sistem yang memberikan fleksibilitas kepada karyawan untuk menentukan sendiri waktu mulai dan waktu selesai bekerja, selama tetap memenuhi kewajiban jumlah waktu bekerja mereka. Hal ini didukung oleh Atiku et al. (2020) yang menjelaskan bahwa kebijakan *working time flexibility* atau *flexi-time* merupakan suatu sistem penjadwalan

yang dirancang oleh organisasi untuk memberikan kebebasan kepada karyawan dalam mengatur waktu kerja mereka, selama tetap dalam batasan periode kerja yang telah ditetapkan. Jacobi et al. (2025) menegaskan bahwa *working time flexibility* memberikan karyawan hak yang lebih jelas dalam mengatur jam kerja mereka, misalnya melalui sistem pencatatan kerja.

Menurut Berkery et al. (2020) *working time flexibility* atau *flexi-time* memiliki lima komponen yang saling terkait dan membentuk dasar kebijakan *working time flexibility* atau *flexi-time* yang terdiri atas: (1) rentang waktu yang mana semua jam kerja harus dilakukan; (2) waktu inti yang mana semua karyawan diharuskan untuk berada di tempat kerja; (3) rentang jam fleksibel sebelum, sesudah, atau di antara waktu inti yang memungkinkan karyawan untuk memilih kapan mereka hadir atau tidak hadir di tempat kerja; (4) pengelolaan jam kerja yang memungkinkan kelebihan atau kekurangan jam kerja untuk dibawa ke periode waktu berikutnya; (5) variabilitas penjadwalan, yaitu kebebasan karyawan untuk mengubah jam kerja dari satu periode ke periode lain. Menurut Lee et al. (2024) sistem *flexible shifts* menjadi suatu kesempatan bagi para karyawan agar dapat bertukar jadwal kerja sehingga dapat menyesuaikan dengan kebutuhan pribadi, namun tetap memenuhi ketentuan jumlah jam kerja yang berlaku.

2.1.3 Workspace Flexibility

Menurut Roskams & Haynes (2020) *workspace flexibility* merupakan bentuk keleluasaan yang diberikan oleh perusahaan kepada

karyawannya untuk mengatur dan menggunakan ruang kerja mereka. Hal ini meliputi kemampuan untuk mengatur tampilan ruang kerja (meja kerja atau sebagainya), melakukan personalisasi, serta pemanfaatan ruang kerja yang tersedia . Hal ini didukung oleh Chua et al. (2023) yang menyatakan bahwa pada dasarnya *workspace flexibility* mencakup semua yang ada di ruang kerja kantor tradisional (meja kerja dan kursi) dengan cara mengaturnya sedemikian fleksibel sehingga dapat dengan mudah dipindahkan dan diubah ukurannya.

Kamenova (2025) menjelaskan bahwa *workspace flexibility* menawarkan berbagai pilihan lingkungan kerja, seperti ruang kerja pribadi, meja kerja bersama, ruang rapat, serta area umum yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi yang bersifat dinamis. Karakteristik utama dari konsep *workspace flexibility* adalah kemampuan untuk beradaptasi dan memodifikasi ruang yang tersedia agar dapat memenuhi kebutuhan organisasi atau karyawan yang terus berkembang. Burud (2020) menegaskan bahwa penataan ruang kerja perlu dirancang kembali melalui pemanfaatan ruang kosong, penyediaan ruang bersama yang fleksibel, serta fasilitas bagi karyawan yang bekerja baik di dalam kantor maupun secara jarak jauh. Chua et al. (2023) menegaskan bahwa konsep *workplace flexibility* juga melibatkan berbagai jenis ruang kerja yang dirancang sesuai dengan kebutuhan tugas dan tidak hanya menyediakan area kolaboratif saja, tetapi juga ruang kerja yang dirancang dengan berbagai variasi seperti ruang yang nyaman dan luas, ruang yang tenang untuk berkonsentrasi, serta area

sosial yang memungkinkan karyawan beristirahat sejenak dari aktivitas di meja kerja mereka. Menurut Gebesa (2021) furnitur modular adalah pilihan yang tepat dalam merancang ruang kerja yang fleksibel karena furnitur ini dapat digunakan dengan berbagai cara untuk mengakomodasi berbagai tujuan, sehingga membantu meningkatkan fleksibilitas dinamika kerja dan mendorong lingkungan yang produktif.

2.1.4 Functional Flexibility

Menurut Berg & Velde (2005) *functional flexibility* merujuk pada kemampuan sebuah organisasi dalam mengoptimalkan dan mengatur setiap keterampilan yang dimiliki oleh karyawan agar dapat digunakan oleh organisasi dalam berbagai jenis tugas atau tanggung jawab. Hal ini bertujuan agar organisasi bisa beradaptasi dengan perubahan kondisi yang dapat terjadi dengan sangat cepat. Menurut Zhou & Charoensukmongkol (2021) pada dasarnya, *functional flexibility* menggambarkan kemampuan karyawan untuk tidak terfokus atau terpaku pada tugas yang tercantum pada deskripsi pekerjaannya, tetapi juga mampu dan bersedia untuk menjalankan berbagai peran atau fungsi lain yang dibutuhkan oleh organisasi. Hal ini didukung oleh Charoensukmongkol & Pandey (2023) yang menjelaskan bahwa karyawan dengan *functional flexibility* memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan berbagai pekerjaan serta dapat berpindah peran yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.

Karyawan yang memiliki *functional flexibility* pada umumnya memiliki dibekali dengan berbagai keterampilan atau *multi-tasking* yang

memungkinkan para karyawan tersebut untuk menangani berbagai jenis tugas secara efektif Waheed et al. (2021). Selain itu, menurut Anser et al. (2020) *functional flexibility* berperan penting dalam mendorong munculnya inovasi di tempat kerja karena karyawan yang menjalankan berbagai jenis peran atau tugas cenderung lebih terbuka terhadap ide-ide baru sehingga dapat berkontribusi lebih luas bagi organisasi.

2.1.5 Operational Flexibility

Menurut Greenhaus & Powell (2006) *operational flexibility* merupakan suatu bentuk keleluasaan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan untuk menentukan cara terbaik dalam menyelesaikan pekerjaan mereka tanpa ada intervensi yang berlebihan dari atasan atau dengan kata lain karyawan membuat sistem operasional pribadi dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini mendorong karyawan untuk dapat mengelola proses pengerjaan tugas mereka secara lebih mandiri. Rastogi et al. (2018) menegaskan bahwa *operational flexibility* digambarkan sebagai kontrol atas kondisi kerja, sehingga mendorong proses kerja yang fleksibel. Ini memberikan hak kepada karyawan untuk memiliki otonomi dalam menentukan bagaimana pekerjaan dilakukan tanpa campur tangan atau pembatasan dari supervisor. Selain itu, menurut Jana & Dawn (2025) *operational flexibility* mencakup berbagai bentuk keleluasaan dalam pelaksanaan proses kerja, mulai dari pengelolaan sumber daya, proses penyelesaian pekerjaan, hingga pencapaian hasil kerja yang memungkinkan karyawan dalam organisasi beradaptasi secara lebih efektif terhadap

perubahan. Lee & Desjardins (2025) menjelaskan bahwa *operational flexibility* memiliki keterkaitan erat dengan *job autonomy* karena memberikan keleluasaan kepada karyawan dalam menentukan cara terbaik untuk menyelesaikan pekerjaannya, yang pada akhirnya dapat meningkatkan pengalaman kerja positif.

2.2 Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini, penelitian terdahulu menggambarkan pengaruh antara *workplace flexibility* baik secara keseluruhan ataupun pengaruh parsial masing-masing dimensi dalam *workplace flexibility* terhadap *employee engagement*. Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *workplace flexibility* sebagai sistem kerja dalam suatu organisasi dapat mempengaruhi *employee engagement* karyawan dalam organisasi atau perusahaan tersebut baik secara simultan atau secara keseluruhan dan juga secara parsial dari masing-masing dimensi *workplace flexibility*. Namun hasil-hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa perbedaan dalam berbagai dimensi dapat mempengaruhi *outcome* dari masing-masing penelitian. Oleh karena itu, penelitian dengan latar belakang serta dimensi berbeda diperlukan untuk melihat serta menjelaskan pengaruh yang ditimbulkan satu variabel ke variabel lainnya.

Tabel 2. 1

Penelitian Terdahulu

No.	Judul dan Peneliti Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	<i>"Influence of workplace flexibility on employee engagement among young generation"</i> (Lee et al., 2024)	Kuantitatif	X: Workplace Flexibility. Y: Employee Engagement	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>functional flexibility</i> dan <i>workspace flexibility</i> memiliki korelasi positif dengan <i>Employee engagement</i> , sedangkan <i>working time flexibility</i> dan <i>operational flexibility</i> belum terbukti memiliki korelasi positif dengan <i>Employee engagement</i>
2.	<i>"Enhancing quality of work life in India: the role of workplace flexibility"</i> (Rastogi et al., 2018)	Kuantitatif	X: Temporal flexibility, Operational Flexibility. Y: Quality of life (QWL)	<i>Temporal flexibility</i> dan <i>operational flexibility</i> terbukti berpengaruh positif terhadap <i>quality of work life</i> karyawan.
3.	<i>"Striking the Balance: How Workplace Flexibility Enhances Engagement and Performance of Employee working in Public and Private settings"</i> (Parveen & Rizq, 2024)	Kuantitatif	X: Workplace flexibility Y: Employee engagement, Employee performance	Peningkatan <i>workplace flexibility</i> berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i> maupun <i>employee performance</i> karyawan.
4.	<i>"Generational effects of workplace flexibility on work engagement, satisfaction, and</i>	Kuantitatif	X: Workplace flexibility Y: Work engagement, Job satisfaction,	<i>Workplace flexibility</i> berpengaruh positif terhadap <i>work engagement</i> dan <i>job satisfaction</i> . <i>Work engagement</i>

No.	Judul dan Peneliti Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>commitment in south korean deluxe hotels”</i> (Jung & Yoon, 2021)		<i>Organizational commitment</i> M: <i>Generation</i>	meningkatkan <i>job satisfaction</i> , dan <i>job satisfaction</i> meningkatkan <i>commitment</i> . Variabel generasi tidak berpengaruh signifikan sebagai moderator, tetapi Gen Z menunjukkan respons paling tinggi terhadap <i>workplace flexibility</i> .
5.	“The Effect Of Workplace Flexibility On Employee Engagement In The Tourism And Hospitality Industry The Moderating Role Of Transformational Leadership” (Do, 2025)	Kuantitatif	X: <i>Workplace Flexibility</i> . Y: <i>Employee Engagement</i> M: <i>Transformational leadership</i>	<i>Working time flexibility</i> , <i>Workspace flexibility</i> , <i>Functional flexibility</i> , dan <i>Operational flexibility</i> memiliki pengaruh signifikan positif terhadap <i>employee engagement</i> . <i>Transformational leadership</i> juga terbukti memperkuat hubungan tersebut

2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Pengaruh *working time flexibility* terhadap *employee engagement*

Menurut Rastogi et al. (2018) *working time flexibility* merujuk pada pengaturan waktu kerja yang memungkinkan karyawan untuk mengatur waktu mereka sendiri untuk menyelesaikan pekerjaan atau tanggung jawab mereka. Misalnya, waktu fleksibel memungkinkan karyawan itu sendiri

untuk mengatur waktu kerja mereka sesuai dengan jam kerja inti organisasi sambil tetap memenuhi jam kerja yang diperlukan per hari. Minggu kerja yang dipadatkan memungkinkan karyawan bekerja lebih banyak pada hari-hari tertentu dalam seminggu untuk memenuhi jam kerja yang diperlukan per minggu dan mengambil satu hari libur. Menurut Gašić et al. (2025) *working time flexibility* memberikan kesempatan karyawan untuk lebih menyeimbangkan kewajiban profesional dengan kehidupan pribadi mereka, serta mengurangi tingkat stress dan tekanan di lingkungan profesional karena mereka memiliki kontrol yang lebih besar atas jam kerja mereka. Selain itu, Eng et al. (2025) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki fleksibilitas dalam waktu dapat merasakan kontrol yang lebih besar atas hari kerja mereka, yang dapat berdampak positif pada produktivitas karyawan, terutama jika dikelola dengan baik dan disesuaikan dengan kebutuhan baik organisasi maupun karyawan.

Salah satu faktor yang menyita sebagian besar waktu karyawan adalah waktu perjalanan ke tempat kerja. Waktu perjalanan yang panjang dapat mempengaruhi absensi karyawan sehingga dapat memengaruhi tingkat *Employee engagement*. Menurut studi yang dilakukan oleh Zhang & Ma (2024) menjelaskan bahwa waktu perjalanan dan tingkat stress karyawan memiliki hubungan yang signifikan. Kemudian, menurut Kurtessis et al. (2017) tingkat absensi dan stress karyawan yang muncul akibat konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat digunakan sebagai indikator untuk menilai tingkat *employee engagement*. Berdasarkan

hal tersebut, kebijakan *working time flexibility* dapat menjadi salah satu solusi dalam mengatasi konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang di pengaruhi oleh waktu kerja sehingga dapat meningkatkan *employee engagement* karena melalui penerapan *working time flexibility* karyawan mendapatkan kelonggaran dalam mengatur jam kerja mereka. Oleh karena itu, hubungan antara *working time flexibility* dan *employee engagement* ini dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory* (Wiley & Blau, 1964), yang menyatakan bahwa karyawan cenderung membalas dukungan dan kepercayaan yang diberikan organisasi dengan menunjukkan sikap positif, seperti komitmen, dedikasi, dan keterlibatan yang lebih tinggi dalam pekerjaan. Dalam konteks ini, penerapan *working time flexibility* dipandang sebagai bentuk dukungan organisasi terhadap karyawan yang dapat mendorong peningkatan *employee engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan *working time flexibility* berpotensi mempengaruhi tingkat *employee engagement*. Teori tersenut selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Do (2025) menemukan bahwa *working time flexibility* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk menguji pengaruh *working time flexibility* terhadap tingkat *employee engagement* dengan menggunakan konteks yang berbeda agar dapat melihat perspektif baru dalam studi ini.

H1: *Working time flexibility* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*.

2.3.2 Pengaruh *workspace flexibility* terhadap *employee engagement*

Menurut Roskams & Haynes (2020) *workspace flexibility* merupakan bentuk keleluasaan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan untuk mengatur dan menggunakan ruang kerja mereka. Hal ini meliputi kemampuan untuk mengatur tampilan ruang kerja (meja kerja atau sebagainya), melakukan personalisasi, serta pemanfaatan ruang kerja yang tersedia. Menurut Kamenova (2025) *workspace flexibility* akan lebih cocok jika diterapkan pada sebuah divisi atau departemen yang besar karena memerlukan pengaturan yang disesuaikan serta dapat memengaruhi tujuan strategis organisasi. Hal ini cukup menjadikan *workspace flexibility* akan penting untuk organisasi sebagai salah satu kebijakan yang dapat mempengaruhi proses mencapai tujuan akhir organisasi dan tentu saja akan berdampak secara langsung atau tidak langsung terhadap *employee engagement*. Beberapa studi terdahulu memiliki pandangan yang cukup negatif terhadap beberapa aspek yang berkaitan dengan *workspace flexibility*. Mulai dari lokasi bekerja itu tidak lebih penting jika dibandingkan dengan cara seseorang untuk mengatasi stress kerja. Kemudian, menurut Prasoppokakorn et al. (2026) meningkatkan jumlah *working from home* dapat menyebabkan penurunan kinerja karyawan yang terbiasa kerja *on-site* karena terdapat banyak distraksi saat bekerja di rumah. Beberapa hal tersebut berpotensi dapat mempengaruhi tingkat *employee engagement* dalam sebuah organisasi atau perusahaan.

Berdasarkan pernyataan tersebut, dibutuhkan penelitian yang lebih dalam untuk memahami hubungan antara *workspace flexibility* dan *employee engagement*. *P-E fit theory* dapat menjelaskan hubungan tersebut yang mana kesesuaian karakteristik individu dan lingkungan kerja dapat mempengaruhi sikap, kinerja, dan perilaku karyawan (Edwards, 1996). Selain itu, berdasarkan *Social Exchange Theory* (Wiley & Blau, 1964) dalam konteks penerapan *workspace flexibility*, pemberian keleluasaan dalam mengatur ruang kerja dapat dipandang sebagai bentuk dukungan organisasi yang mendorong karyawan untuk membalasnya melalui peningkatan komitmen dan keterlibatan kerja. Teori tersebut dapat didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Lee et al. (2024) yang menemukan bahwa *workspace flexibility* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Employee engagement*. Hal ini menjelaskan bahwa penerapan kebijakan *workspace flexibility* dengan berbagai macam aspek di dalamnya dapat mempengaruhi sikap, komitmen, serta keterlibatan karyawan dalam organisasi sehingga dapat mempengaruhi tingkat *employee engagement*. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk menguji pengaruh *workspace flexibility* terhadap tingkat *employee engagement* dengan menggunakan konteks yang berbeda agar dapat melihat perspektif baru dalam studi ini.

H2: *Workspace flexibility* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*.

2.3.3 Pengaruh *functional flexibility* terhadap *employee engagement*

Menurut Zhou & Charoensukmongkol (2021) pada dasarnya, *functional flexibility* menggambarkan kemampuan karyawan untuk tidak terfokus atau terpaku pada tugas yang tercantum pada deskripsi pekerjaannya, tetapi juga mampu dan bersedia untuk menjalankan berbagai peran atau fungsi lain yang dibutuhkan oleh organisasi. Menurut Waheed et al. (2021) karyawan yang memiliki *functional flexibility* pada umumnya memiliki dibekali dengan berbagai keterampilan atau *multi-tasking* yang memungkinkan para karyawan tersebut untuk menangani berbagai jenis tugas secara efektif. Hal ini memberikan keunggulan untuk organisasi dalam menghadapi perubahan di masa depan karena organisasi memiliki karyawan yang memiliki keterampilan yang beragam serta dapat melakukan *multi-tasking* sehingga organisasi atau perusahaan dapat menekan biaya pekerja serta dapat menjaga kinerja perusahaan.

Job characteristics model dapat digunakan untuk menjelaskan hubungan antara *functional flexibility* dan *employee engagement*. *Job characteristics model* oleh Hackman & Oldham (1976) menjelaskan bahwa terdapat beberapa karakteristik pekerjaan yang bisa menjadi dorongan internal seorang karyawan untuk lebih termotivasi dalam bekerja. Dalam konteks *functional flexibility*, penerapan sistem kerja seperti *job enlargement*, *job enrichment*, dan *job rotation* memungkinkan karyawan untuk mengembangkan kompetensi baru, memperoleh pengalaman kerja

yang lebih beragam, serta meningkatkan tanggung jawab dalam menjalankan pekerjaannya.

Kondisi tersebut dapat mendorong munculnya motivasi, rasa bermakna dalam bekerja, dan keterlibatan yang lebih tinggi terhadap organisasi. Kemudian, *Social Exchange Theory* (Wiley & Blau, 1964) juga dapat menjelaskan hubungan tersebut karena ketika organisasi memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan keterampilan, memperoleh pengalaman kerja yang beragam, dan menjalankan berbagai fungsi dalam organisasi, karyawan akan memandang hal tersebut sebagai bentuk dukungan dan investasi organisasi terhadap pengembangan diri mereka. Sebagai balasannya, karyawan cenderung menunjukkan sikap positif berupa komitmen, dedikasi, dan keterlibatan yang lebih tinggi terhadap pekerjaan maupun organisasi. Dengan kata lain, penerapan *functional flexibility* berpotensi untuk meningkatkan *employee engagement* dalam perusahaan.

Berdasarkan studi yang dilakukan oleh Ebiogobowe et al. (2024) model kerja yang efektif seperti *job enrichment*, *job rotation*, dan *job enlargement* membuat karyawan termotivasi untuk lebih terlibat pada organisasi. Selain itu, menurut penelitian yang dilakukan oleh Do (2025) *functional flexibility* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*. *Functional flexibility* yang diterapkan melalui berbagai jenis model sistem kerja dapat meningkatkan *employee engagement* karena munculnya beberapa aspek pendorong seperti motivasi untuk lebih terlibat

hingga pengalaman bekerja yang bermakna. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk menguji pengaruh *functional flexibility* terhadap tingkat *employee engagement* dengan menggunakan konteks yang berbeda agar dapat melihat perspektif baru dalam studi ini.

H3: *Functional flexibility* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*.

2.3.4 Pengaruh *operational flexibility* terhadap *employee engagement*

Rastogi et al. (2018) menjelaskan bahwa *operational flexibility* digambarkan sebagai kontrol atas kondisi kerja, sehingga mendorong proses kerja yang fleksibel. Ini memberikan hak kepada karyawan untuk memiliki otonomi dalam menentukan bagaimana pekerjaan dilakukan tanpa campur tangan atau pembatasan dari supervisor. Menurut Govender et al. (2018) salah cara meningkatkan *operational flexibility* organisasi atau perusahaan adalah dengan menerapkan *result only work environment*, sehingga bagaimana cara karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab mereka tidak terlalu diatur oleh organisasi karena hanya berorientasi pada hasil tugas dalam tenggat waktu yang sesuai kebijakan organisasi. Selain itu, kebijakan seperti *self-management* yang juga dapat menggambarkan kebijakan *operational flexibility* dalam sebuah organisasi.

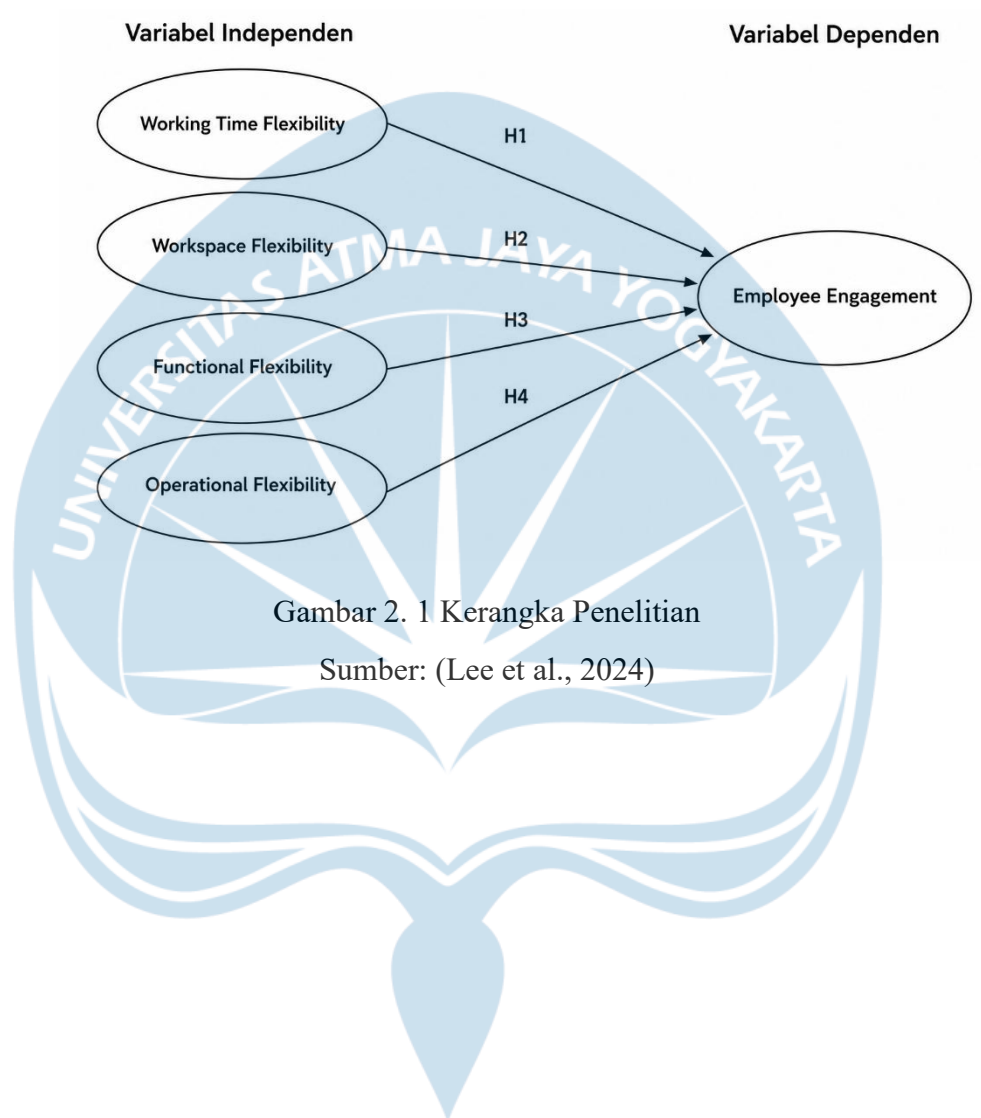
Dengan adanya kebijakan *operational flexibility* yang memungkinkan karyawan untuk memiliki otonomi mereka sendiri dalam menyelesaikan tugas atau tanggung jawab serta kebebasan dalam

mengerjakan suatu tugas tanpa adanya tekanan berlebihan dari atasan dapat membuat mereka merasa bahwa organisasi menaruh kepercayaan pada mereka dan diberikan dukungan oleh organisasi sehingga terdorong untuk lebih terlibat dan menjadi suatu faktor penting dalam meningkatkan *employee engagement* dalam sebuah organisasi. Hal ini di dukung oleh hasil studi yang dilakukan oleh Muecke & Greenwald (2026) yang menjelaskan bahwa otonomi atau kebebasan yang dirasakan oleh seorang karyawan meningkatkan *employee engagement* dalam sebuah organisasi. Selain itu, *social exchange theory* oleh Wiley & Blau (1964) juga dapat menggambarkan hubungan antara *operational flexibility* dan *employee engagement* yang mana ketika organisasi memperhatikan kesejahteraan karyawan dalam konteks ini melalui kebijakan operasional yang dapat membuat karyawan merasakan dukungan organisasi yang sangat besar sehingga terdorong untuk lebih terlibat atau meningkatnya *employee engagement*. Studi yang dilakukan oleh Do (2025) menemukan bahwa *operational flexibility* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*. Oleh karena itu, penting untuk menguji kembali pengaruh *operational flexibility* terhadap tingkat *employee engagement* dengan menggunakan konteks yang berbeda agar dapat melihat perspektif baru dalam studi ini.

H4: *Operational flexibility* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*.

2.4 Kerangka Penelitian

Berdasarkan hipotesis yang telah dikembangkan sebelumnya, maka berikut ini adalah kerangka penelitian ini:



Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian

Sumber: (Lee et al., 2024)