Journal of Innovative and Creativity
Journal Homepage: https://joecy.org/index.php/joecy
e-mail: journaljoecy@gmail.com

Faculty of Education
University of Pahlawan Tuanku Tambusai
ISSN 2775-771X (Online)
ISSN 2962-570X **(Printed)**
(3) 2025, Page: 34962-34970

Analisis Pengaruh Fleksibilitas Ruang Kerja, Waktu Kerja, Fungsional Kerja Dan Operasional Kerja Terhadap Employee Engagement Pada Karyawan Generasi Z

Nataline Emmanuela Ronatio[1], Sucipto Asan[2]
[1,2]Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pelita Harapan
Corresponding Author: Sucipto Asan, e-mail: sucipto.asan@gmail.com

Published: December, 2025

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak dari fleksibilitas ruang kerja, waktu kerja, fungsional kerja, dan operasional kerja terhadap tingkat keterlibatan karyawan (*employee engagement*) pada karyawan Generasi Z. Pendekatan metodologi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Pengumpulan data dilakukan melalui survei yang melibatkan 187 responden dari Generasi Z yang bekerja di perusahaan yang menerapkan kebijakan kerja fleksibel. Teknik pengambilan sampel yang diterapkan adalah *purposive sampling*. Analisis data dilakukan dengan menggunakan metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) melalui perangkat lunak SmartPLS 4.0, yang mencakup evaluasi model luar (outer model) dan model dalam (inner model). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel fleksibilitas waktu kerja, ruang kerja, fungsional kerja, dan operasional kerja memiliki pengaruh positif terhadap tingkat keterlibatan karyawan. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya penerapan kebijakan fleksibilitas kerja secara holistik sebagai upaya untuk meningkatkan keterlibatan karyawan Generasi Z. Implikasi dari penelitian ini mendorong organisasi untuk merancang sistem kerja yang fleksibel dan adaptif, guna meningkatkan motivasi serta produktivitas generasi muda dalam konteks lingkungan kerja modern.

Keywords: flesibilitas ruang kerja; flesibilitas waktu kerja; keterlibatan karyawan; generasi Z

ABSTRACT

This study aims to analyze the impact of working-spatial flexibility, working-time flexibility, working-functional flexibility, and working-operational flexibility on employee engagement among Generation Z employee. The research employed a quantitative approach, with data collected through a survey involving 187 Generation Z respondents working in organizations that implement flexible work policies. The sampling technique used was purposive sampling. Data analysis was conducted using the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method through SmartPLS 4.0 software, encompassing the evaluation of both the outer model and the inner model. The findings indicate that the variables of working-spatial flexibility, working-time flexibility, working-functional flexibility, and working-operational flexibility have a positive influence on employee engagement. These results highlight the importance of implementing a holistic approach to work flexibility as a means to enhance the engagement of Generation Z employees. The implications of this study encourage organizations to design flexible and adaptive work systems in order to foster motivation and productivity among younger generations in the modern work environment.

Keywords: *working-spatial flexibility, working-time flexibility, employee engagement, generation Z.*

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Atibution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit http://creativecommons.org/licenses/by/4.0

PENDAHULUAN

Dunia kerja pasca-pandemi telah memasuki era baru yang ditandai dengan menguatnya paradigma kerja fleksibel dan semakin masifnya Generasi Z (lahir antara 1997-2012) memasuki lanskap tenaga kerja global. Generasi ini bukan hanya digital native, tetapi juga merupakan agen perubahan yang mendefinisikan ulang hubungan antara pekerjaan dan kehidupan. Sebuah laporan terbaru dari McKinsey & Company (2022) menyoroti bahwa Generasi Z menempatkan nilai pada otonomi, tujuan, dan kesejahteraan (well-being) di atas sekadar kompensasi finansial. Mereka menganggap fleksibilitas bukan sebagai sebuah benefit, melainkan sebuah standar baru dalam bekerja.

Fenomena ini beririsan dengan temuan global mengenai employee engagement yang masih menjadi tantangan. Kajian *State of the Global Workplace* 2023 oleh Gallup menunjukkan bahwa secara global, hanya 23% karyawan yang merasa *engaged* (terlibat), sementara stres di tempat kerja mencapai rekor tertinggi. Situasi ini diperparah oleh tingginya tingkat perpindahan (*turnover*) dan "*quiet quitting*" di kalangan karyawan muda (Harper, 2022). Dalam konteks Indonesia, tantangan serupa juga ditemui, di mana adaptasi terhadap model kerja fleksibel masih seringkali tidak diiringi dengan strategi pengelolaan keterikatan karyawan yang efektif(Angreni & Mahyuni, 2024; Rina et.al., 2025).

Menanggapi hal ini, organisasi banyak mengadopsi berbagai bentuk fleksibilitas. Namun, implementasinya seringkali terfragmentasi (Rina et.al., 2025). Banyak perusahaan memahami fleksibilitas ruang kerja (kerja hybrid) dan waktu kerja (jam kerja fleksibel), tetapi mengabaikan dua dimensi krusial lainnya yang justru sangat didambakan Generasi Z: yaitu fleksibilitas fungsional (kesempatan untuk berganti peran, proyek, atau tim untuk mengembangkan skill yang beragam) dan fleksibilitas operasional (kebebasan untuk memilih alat, proses, dan metode untuk menyelesaikan pekerjaan). Kajian literatur oleh Grant et al. (2021) mengonfirmasi bahwa kombinasi dari keempat fleksibilitas inilah yang menciptakan pengalaman kerja yang optimal dan berkelanjutan.

Namun, penelitian terdahulu yang mengintegrasikan keempat dimensi fleksibilitas kerja ini secara komprehensif masih sangat terbatas, khususnya yang memfokuskan analisisnya pada Generasi Z di Indonesia (Angreni & Mahyuni, 2024; Rina et.al., 2025). Sebagian besar studi, seperti yang dilakukan Putri dan Setyawan (2020), masih berfokus pada pengaruh kerja jarak jauh terhadap produktivitas, tanpa menganalisis dampak multidimensi fleksibilitas terhadap konstruk psikologis seperti *employee engagement*. Gap penelitian ini menjadi krusial untuk diisi mengingat adanya natur karakteristik yang unik dari Generasi Z dan preferensi mereka terhadap gaya bekerja yang "nyaman' versi generasi ini.

Oleh karena itu, penelitian ini dirancang untuk menjawab tantangan tersebut dengan menganalisis pengaruh simultan dari fleksibilitas ruang kerja, waktu kerja, fungsional kerja, dan operasional kerja terhadap *employee engagement*, terhadap karyawan Generasi Z sebagai unit analisis. Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan peta jalan yang empiris bagi organisasi dalam merancang strategi fleksibilitas kerja yang tidak hanya menarik bagi talenta Generasi Z, tetapi juga mampu memelihara keterikatan mereka dalam jangka panjang.

Dalam memahami keterlibatan karyawan, kerangka teoritis yang paling banyak dipakai (Asan & Huliselan, 2020) adalah kerangka teori dari *Job Demands-Resources* (JD-R) yang dikembangkan oleh Bakker & Demerouti (2007) dan *Conservation of Resources* (COR) yang dikembangkan oleh Hobfoll (1989). Dengan kerangka teori JD-R dapat menjelaskan bahwa fleksibilitas kerja berperan sebagai *job resource* yang dapat mereduksi tuntutan kerja dan memicu motivasi, sehingga mendorong keterlibatan kerja. Sementara itu, dalam kerangka teori COR dapat diterangkan bahwa secara mendasar setiap individu yang bekerja berusaha untuk memperoleh dan mempertahankan sumber daya yang mereka anggap berharga. Kebijakan fleksibilitas kerja yang dapat dimanfaatkan pekerja dapat dipersepsikan sebagai sumber daya organisasi, yang dapat mendorong karyawan untuk membalas atau mengkompesasi balik dengan keterlibatan dan komitmen yang lebih tinggi untuk melindungi sumber daya tersebut (Asan & Huliselan, 2020). Berdasarkan kerangka teoretis dan temuan empiris sebelumnya, penelitian ini mengajukan hipotesis bahwa keempat dimensi fleksibilitas kerja—ruang, waktu, fungsional, dan operasional—berpengaruh positif terhadap employee engagement pada karyawan Generasi Z.

. Fleksibilitas Kerja didefinisikan sebagai kapasitas perusahaan dalam memberikan kebebasan kepada pegawai untuk menentukan jadwal, lokasi, serta metode kerja mereka sendiri (Hill et al., 2008). Penelitian ini mengoperasionalisasikan fleksibilitas kerja ke dalam empat dimensi utama. Fleksibilitas Ruang Kerja merujuk pada kebebasan karyawan untuk bekerja dari lokasi di luar kantor, yang telah terbukti meningkatkan work-life balance dan produktivitas, terutama pasca pandemi COVID-19 (Putranti et al., 2023; Rizana et al., 2025). Sementara itu, Fleksibilitas Waktu Kerja memberikan keleluasaan bagi karyawan untuk mengatur jam kerjanya

sendiri, yang sangat dihargai oleh Generasi Z karena mendukung otonomi dan kesejahteraan psikologis mereka (Prasetyo & Damayanti, 2022; Anhar et al., 2024). Fleksibilitas Fungsional, yaitu kemampuan karyawan untuk menjalankan berbagai tugas atau peran lintas fungsi, berkontribusi terhadap pengembangan kompetensi dan kepuasan kerja dengan memberikan variasi dan tantangan baru (Pradana & Surya, 2021; Fitriani et al., 2022). Di sisi lain, Fleksibilitas Operasional mencerminkan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan proses, struktur, dan sistem kerja secara dinamis. Dimensi ini sangat krusial untuk mempertahankan ketahanan bisnis di tengah ketidakpastian dan didukung oleh kepemimpinan yang transformatif serta adopsi teknologi (Hidayat & Permana, 2021; Sari et al., 2023; Wibowo & Lestari, 2022).

Konstruk utama yang menjadi variabel terikat adalah *Employee Engagement*, yang menggambarkan keadaan mental keterikatan emosional, motivasi intrinsik, dan komitmen karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya (Fitriana & Permadi, 2021). Keterlibatan ini terdiri dari dimensi kognitif, emosional, dan perilaku. Studi terbaru menegaskan bahwa lingkungan kerja yang fleksibel, yang memberikan rasa kontrol dan keseimbangan hidup, merupakan faktor penentu penting dalam meningkatkan employee engagement, khususnya bagi generasi muda (Utami & Wijaya, 2023; Pramono & Yusuf, 2024).

Berdasarkan kerangka teoretis dan tinjauan literatur diatas, penelitian ini mengembangkan empat hipotesis yang menguji pengaruh langsung masing-masing jenis fleksibilitas kerja terhadap *employee engagement* pada karyawan Generasi Z.

Hipotesis 1 (H1): Fleksibilitas Ruang Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement.*

Kebebasan untuk memilih lokasi kerja, seperti kerja remote atau hybrid, diyakini dapat meningkatkan persepsi otonomi dan kontrol karyawan, yang pada gilirannya mengurangi stres kerja dan memperkuat rasa keterikatan mereka (Pranata & Hidayati, 2022). Bagi Generasi Z yang sangat menghargai keseimbangan hidup dan kebebasan, fleksibilitas ruang kerja bukan hanya sebuah fasilitas, melainkan bentuk kepercayaan dari organisasi yang dapat memicu keterlibatan kerja yang lebih dalam (Lee et al., 2024). Dengan pertimbangan di atas maka dapat diasumsikan bahwa semakin tinggi fleksibilitas ruang kerja, semakin tinggi pula employee engagement pada karyawan Generasi Z.

.

Hipotesis 2 (H2): Fleksibilitas Waktu Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*

Hipotesis kedua menyatakan bahwa fleksibilitas waktu kerja berpengaruh positif terhadap employee engagement. Kemampuan untuk mengatur jam kerja sendiri memungkinkan karyawan menyesuaikan pekerjaan dengan ritme biologis dan kebutuhan pribadi, sehingga menciptakan kenyamanan dan kepuasan kerja (Ramadhan & Yuliana, 2020). Bagi Generasi Z, yang mengutamakan work-life balance dan efisiensi, fleksibilitas waktu dianggap sebagai bentuk dukungan organisasi yang dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan komitmen (Prasetyo & Damayanti, 2022). Dengan demikian, diduga bahwa pemberian keleluasaan dalam mengatur waktu kerja akan secara signifikan meningkatkan tingkat keterlibatan mereka.

Hipotesis 3 (H3): Fleksibilitas Fungsional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement.*

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa fleksibilitas fungsional berpengaruh positif terhadap employee engagement. Kesempatan untuk menjalankan berbagai tugas lintas fungsi atau mengalami rotasi peran memberikan variasi dan tantangan baru, yang dapat mencegah kejenuhan dan mendorong pengembangan kompetensi (Sari & Permana, 2020). Generasi Z, yang dikenal haus akan pembelajaran dan pertumbuhan, cenderung lebih terlibat ketika mereka merasa pekerjaannya bermakna dan memberikan peluang untuk mengaktualisasikan diri (Oktaviani & Yusuf, 2021). Oleh karena itu, diasumsikan bahwa fleksibilitas dalam peran dan tugas akan memperkuat keterlibatan emosional dan kognitif karyawan Generasi Z.

Hipotesis 4 (H4): Fleksibilitas Operasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*

Hipotesis keempat menyatakan bahwa fleksibilitas operasional berpengaruh positif terhadap employee engagement. Kebebasan dalam menentukan metode kerja, adaptasi proses, dan minimnya birokrasi menciptakan lingkungan kerja yang responsif dan memberdayakan (Khotimah & Fitri, 2025). Struktur operasional yang lincah (agile) dapat memperkuat rasa percaya diri dan rasa memiliki (sense of ownership) karyawan terhadap hasil kerjanya (Aditya, 2024). Bagi Generasi Z yang menyukai inovasi dan kemandirian, fleksibilitas operasional merupakan sumber daya kerja yang krusial untuk mempertahankan keterlibatan dan motivasi mereka dalam jangka panjang.

Gambar 1. Model Penelitian

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan *purposive sampling* di mana partisipan yang dapat mengisi kuesioner ini adalah mereka yang berada dalam rentang Generasi Z (usia 18-28) yang bekerja di perusahaan dengan kebijakan kerja fleksibel (*remote, hybrid*, atau fleksibel waktu). Variabel yang dianalisis dalam penelitian ini mencakup variabel fleksibilitas ruang kerja, fleksibilitas waktu kerja, fleksibilitas fungsional kerja dan fleksibilitas operasional kerja. Hubungan antar variable dalam penelitian ini dilakukan dengan metode regresi kuantitatif dan teknik analisis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Data dikumpulkan melalui survei online menggunakan skala Likert 5 poin, dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Data berhasil dikumpulkan adalah sebanyak 210 responden dan hanya i 187 responden yang memenuhi kriteria Generasi Z (usia 18–28 tahun) dan yang bekerja di perusahaan dengan kebijakan kerja fleksibel (*remote, hybrid*, atau fleksibel waktu). Mayoritas adalah perempuan (76,4%), berusia 21–23 tahun (37,6%), dengan status pekerjaan Karyawan tetap 51,3 %, dengan lama bekerja selama 1–2 tahun (38 %) dalam industri jasa dan konsultasi (25,7%) dan teknologi informasi atau *start up* (21,4%) serta berdomisili di Jabodetabek (35,8%).

Data dari responden tersebut kemudian dianalisis dengan dua langkah pengukuran yakni dengan, pengukuran *outer model* yakni untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk dan indikatornya dengan menggunakan parameter nilai *outer loading, cross loading, Cronbach's alpha*, *composite reliability, average variance extracted* (AVE), serta validitas diskriminan terhadap masing-masing variabel. Langkah pengukuran kedua adalah mengunakan pengukuran *inner model* yang dapat membantu melihat pengaruh hubungan antar konstruk melalui nilai R-square, *variance inflation factor* (VIF), dan pengujian path coefficient (Hair et al., 2019).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari data responden yang memenuhi kriteria tersebut diolah dan diuji dengan menggunakan pengukuran *outer model* dengan melakukan uji validitas konvergen, validitas konvergen dan validitas disktriminan dan uji realibilitas. Uji outer loading harus berada > 0.70 agar dapat dinayatakan valid. Validitas konvergen ditentukan oleh nilai AVE yang harus berada pada angka 0,50 atau lebih tinggi agar dapat dikategorikan valid (Hair et al., 2019). Adapun validitas diskriminan dapat dinilai dengan Heterotrait-monotrait (HTMT) dengan nilai yang tidak melebihi 0,90 (Hair et al., 2019). Dapat dilihat pada tabel berikut ini penelitian ini memenuhi semua kriteria untuk pengujian *outer model*.

Tabel 1. Uji *Outer Loading, Cronbach's Alpha, Composite Reliability, Dan Average Variance Extracted*

Konstruk	Kode Indikator	Outer Loading	Composite Reliability (CR)	Cronbach's Alpha (CA)	AVE	Keterangan
Fleksibilitas Waktu (FT)	FT1	0,841	0,853	0,833	0,668	Valid & Reliabel
	FT2	0,802				
	FT3	0,799				
Fleksibilitas Ruang (FR)	FR1	0,812	0,887	0,866	0,600	Valid & Reliabel
	FR2	0,803				
	FR3	0,769				
	FR4	0,781				
Fleksibilitas Fungsional (FF)	FF1	0,822	0,891	0,890	0,695	Valid & Reliabel
	FF2	0,839				
	FF3	0,858				

Konstruk	Kode Indikator	Outer Loading	Composite Reliability (CR)	Cronbach's Alpha (CA)	AVE	Keterangan
Fleksibilitas Operasional (FO)	FO1	0,795	0,853	0,839	0,609	Valid & Reliabel
	FO2	0,802				
	FO3	0,779				
Employee Engagement (EE)	EE1	0,883	0,956	0,958	0,750	Valid & Reliabel
	EE2	0,892				
	EE3	0,878				
	EE4	0,901				

Sumber: Hasil pengolahan data SmartPLS(2025)

Tabel 2. Validitas diskriminan HTMT

Konstruk	EE	FF	FO	FR
Employee Engagement (EE)	-			
Fleksibilitas Fungsional (FF)	0.768	-		
Fleksibilitas Operasional (FO)	0.734	0.762	-	
Fleksibilitas Ruang (FR)	0.701	0.724	0.748	-
Fleksibilitas Waktu (FT)	0.781	0.745	0.719	0.733

Sumber: Hasil pengolahan data SmartPLS(2025)

Merujuk tabel 1. hasil pengujian *outer loading* pada indikator dari variabel *Employee Engagement* (EE), Fleksibilitas Fungsional (FF), Fleksibilitas Operasional (FO), Fleksibilitas Ruang (FR), Fleksibilitas Waktu (FT) memiliki nilai >0,70. Dapat diartikan indikator dari setiap variabel adalah reliabel atau dapat diandalkan. Nilai AVE berada >0,50 menunjukkan semua variabel dapat dikategorikan valid. Pada Tabel 2 menunjukkan pengujian validitas diskriminan atas semua variabel dapat dikategorikan valid karena berada di bawah nilai <0,90. Dengan demikian semua kontruk dan indikator yang dimilikinya dapat dikategorikan valid dan memiliki reliabilitas..

Tahap pengujian selanjutnya adalah pengukuran *inner model*. Pengukuran *inner model* dengan uji *variance inflation factor* (VIF), *coefficient of determination* (R^2), dan signifikansi (Hair et al., 2014). Nilai VIF dengan angka > 5 dapat mengindikasikan adanya masalah kolinearitas diantara konstruk prediktor (Hair et al., 2021). Dapat dilihat pada tabel 3 nilai VIF berada di bawah nilai > 5 yang menunjukkan tidak ada multikoleniaritas antar variabel. Koefisien determinasi (R^2) adalah angka yang menunjukkan seberapa baik model dapat menjelaskan variabel yang sedang diteliti. Menurut Hair et al.,(2021), nilai R^2 > 0.75 dapat dikategorikan substantial, sementara > 0.5 sebagai kategori moderat, dan < 0.25 sebagai kategori lemah. Pada tabel 4 nilai R^2 adalah 0.682. Nilai ini menunjukkan bahwa model penelitian ini berada pada kategori moderat menuju kuat, artinya model penelitian ini memilik kemampuan untuk menerangkan variabel penelitian ini sebesar 68% sementara 32% dapat diterangkan oleh variabel yang tidak terdapat pada variabel penelitian ini. Tahap terakhir adalah uji signifikansi dan relevansi dari *path coefficient*. Pengujian signifikansi dilakukan dengan *bootstrapping* dengan memperhatikan nilai t-statistics dan p-values. Hipotesis dinyatakan dapat diterima atau signifikan jika nilai t-statistics >1,65, dan p-values <0,05

Tabel 3. Nilai VIF

Konstruk	Kode Indikator	VIF
Fleksibilitas Waktu (FT)	FT1	1.982
	FT2	1.745
	FT3	1.816
Fleksibilitas Ruang (FR)	FR1	2.014
	FR2	1.882
	FR3	1.739
	FR4	1.923
Fleksibilitas Fungsional (FF)	FF1	1.887
	FF2	2.012
	FF3	1.944
Fleksibilitas Operasional (FO)	FO1	1.816
	FO2	1.921
	FO3	1.842
Employee Engagement (EE)	EE1	2.203
	EE2	2.167
	EE3	2.194
	EE4	2.276

Sumber: Hasil pengolahan data SmartPLS(2025)

Tabel 4. Nilai R^2

R^2
0.682

Sumber: Hasil pengolahan data SmartPLS(2025)

Tabel 5. Uji Signifikansi

Hipotesis	Hubungan Antarvariabel	Koefisien Jalur (β)	t-statistic	p-value	Keterangan
H1	Fleksibilitas Waktu (FT) → Employee Engagement (EE)	0.284	4.760	0.000	Signifikan/ Diterima
H2	Fleksibilitas Ruang (FR) → Employee Engagement (EE)	0.266	3.980	0.000	Signifikan/ Diterima
H3	Fleksibilitas Fungsional (FF) → Employee Engagement (EE)	0.228	3.440	0.001	Signifikan/ Diterima
H4	Fleksibilitas Operasional (FO) → Employee Engagement (EE)	0.196	2.890	0.004	Signifikan/ Diterima

Sumber: Hasil pengolahan data SmartPLS(2025)

Berdasarkan tabel 5 diatas, dapat disimpulkan bahwa fleksibilitas waktu kerja, fleksibilitas ruang kerja, fleksibilitas fungsional kerja dan fleksibilitas operasional kerja semuanya berpengaruh positif dan signifikan

terhadap *employee engagement* dengan rata-rata nilai t-statistik > 1.65 dan p-value <0.05. Dengan demikian semua hipotesis baik H1, H2, H3, dan H4 semuanya dapat diterima. Adapun dari ke empat kategori fleksibilitas kerja, nilai *path coefficient* tertinggi sebesar 0.284 terdapat pada pengaruh fleksibilitas waktu kerja. Hal ini menunjukkan bahwa dibandingkan dengan kategori fleksibilitas kerja yang lain, fleksibilitas waktu kerja berkontribusi paling besar terhadap *employee engagement*.

PEMBAHASAN

Hasil analisis menunjukkan bahwa keempat kategori fleksibilitas kerja yakni fleksibilitas waktu kerja, ruang kerja, fungsional kerja, dan operasional kerja —berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada karyawan Generasi Z. Temuan ini memperkuat proposisi bahwa generasi muda di era digital memiliki kebutuhan tinggi akan otonomi dan fleksibilitas dalam bekerja (Gusti & Dewi, 2024).

Hasil pengujian H1 memperlihatkan bahwa Fleksibilitas Waktu Kerja terbukti memiliki pengaruh terbesar terhadap *employee engagement* ($\beta = 0.284$; $p < 0.001$). Hasil ini sejalan dengan penelitian Setyoningtyas dan Febriansyah (2024) yang menyebutkan bahwa kemampuan karyawan untuk menyesuaikan jadwal kerja dengan ritme produktivitas pribadi meningkatkan kepuasan dan keterlibatan kerja. Bagi Generasi Z, fleksibilitas waktu memberikan rasa kontrol terhadap keseimbangan kehidupan pribadi dan profesional (*work–life balance*), yang berkontribusi langsung pada peningkatan komitmen afektif terhadap organisasi.

Hasil pengujian H2 atas Fleksibilitas Ruang Kerja ($\beta = 0.266$; $p < 0.001$) menunjukkan bahwa kebijakan kerja jarak jauh dan sistem *hybrid* memberikan dampak signifikan terhadap *engagment engagement*. Hal ini mendukung temuan Rina et al. (2025), yang menyatakan bahwa sistem kerja fleksibel mampu meningkatkan keterikatan emosional dan loyalitas bila didukung oleh komunikasi digital yang efektif dan kejelasan tujuan kerja. Dalam konteks Indonesia, hasil ini mengindikasikan bahwa perusahaan perlu mengoptimalkan infrastruktur digital dan menciptakan budaya kerja kolaboratif lintas lokasi agar *engagement* dapat tetap terjaga.

Hasil pengujian H3 atas Fleksibilitas Fungsional Kerja ($\beta = 0.228$; $p = 0.001$) dinyatakan berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Temuan ini sejalan dan semakin memperkuat teori pengembangan karier yang menekankan pentingnya rotasi dan diversifikasi tugas sebagai bentuk *job enrichment* (Bakker & Albrecht, 2018). Generasi Z menunjukkan keterlibatan lebih tinggi ketika diberi kesempatan untuk mengeksplorasi peran baru dan mengembangkan kompetensi lintas fungsi.

Hasil pengujian H4 atas Fleksibilitas Operasional Kerja ($\beta = 0.196$; $p = 0.004$) juga memberikan kontribusi positif terhadap *employee engagement*, meskipun dengan pengaruh paling kecil. Hasil ini sejalan dengan penelitian oleh Lee et al. (2024) yang menunjukkan bahwa dukungan kebijakan operasional seperti kebebasan dalam menentukan cara kerja dan penggunaan alat kerja digital berpengaruh terhadap peningkatan *employee engagement*, namun demikian dampaknya tentu sangat bergantung pada kesiapan sistem operasional organisasi.

Secara keseluruhan, nilai $R^2 = 0.682$ menunjukkan bahwa model ini adalah model yang moderat menuju kuat dengan 68,2% variasi *employee engagement* dapat dijelaskan oleh Fleksibilitas Waktu Kerja, Fleksibilitas Ruang Kerja, Fleksibilitas Fungsional Kerja Dan Fleksibilitas Operasional Kerja. Hasil ini membuktikan bahwa model kerja fleksibel merupakan faktor kunci bagi organisasi dalam membangun motivasi, komitmen, dan *engagement* atas karyawan muda terutama Generasi Z (Iqbal et al., 2023). Dengan demikian, perusahaan di Indonesia perlu merancang strategi fleksibilitas kerja secara lengkap, tidak hanya sebatas kebijakan waktu dan lokasi, tetapi juga mencakup aspek pengembangan kompetensi dan efisiensi operasional.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa fleksibilitas kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* karyawan Generasi Z di Indonesia. Keempat kategori fleksibilitas kerja dalam hal waktu, ruang, fungsional, dan operasional—berkontribusi nyata dalam meningkatkan *engagement* karyawan, dengan fleksibilitas waktu kerja dan fleksibilitas ruang kerja menjadi faktor dominan.

Temuan ini menunjukkan bahwa Generasi Z menghargai sistem kerja yang memberikan otonomi, fleksibilitas lokasi, dan kesempatan berkembang lintas fungsi. Penerapan kebijakan fleksibilitas kerja secara menyeluruh terbukti mampu meningkatkan motivasi, loyalitas, serta partisipasi aktif karyawan Generasi Z dalam mencapai tujuan organisasi.

Implikasi Praktis

Hasil penelitian ini memberikan implikasi manajerial bahwa perusahaan perlu mengembangkan kebijakan fleksibilitas kerja yang holistik dan menyeluruh untuk menjadi bagian dari strategi *employee engagement*

terutama untuk Generasi Z.

1. Secara umum perusahaan yang meninginkan tingginya *engagaement* di kalangan Generasi Z perlu mengatur strategi perusahaannya agar lebih berfokus pada *outcome*, dan bukan aktivitas formal semata seperti sekedar memenuhi "absensi kerja". Paradigma pengawasan dari waktu ke waktu perlu diganti dengan paradigma kinerja berbasis kepercayaan dan tanggung jawab individu. Dengan paradigma tersebut maka dapat dibangun budaya kerja berbasis fleksibilitas kerja dan kepercayaan. Sementara itu pemimpin perusahaan perlu menjadi *role model* dalam menerapkan fleksibilitas yang sehat di mana terdapa displin yang otonom dan tidak manipulatif.
2. Secara khusus manajemen perlu menerapkan kebijakan jam kerja yang fleksibel, seperti sistem *core hours*, *flexitime*, atau *compressed workweek*. Hal ini memberi karyawan kebebasan mengatur jam kerja sesuai ritme produktivitas mereka tanpa mengurangi akuntabilitas kinerja. Selain itu, atasan perlu beralih dari kontrol waktu ke kontrol berbasis *output*, agar karyawan merasa dipercaya dan termotivasi.
3. Perusahaan juga disarankan dapat mengoptimalkan model kerja *hybrid* (*Work from Home* dan *Work From Office*) atau *remote* (*Work from Anywhere*) dengan dukungan teknologi kolaboratif (Zoom, Slack, Trello, Microsoft Teams, dsb) sebagai bentuk penerapan fleksibilitas ruang kerja. Perusahaan dapat juga menyediakan *coworking space* atau area kerja fleksibel untuk mendorong interaksi sosial tanpa mengorbankan fleksibilitas kerja.
4. Departemen HR (*Human Resources*) dan manajemen juga perlu memperluas peran dan kesempatan rotasi kerja bagi karyawan muda untuk menghindari kejenuhan serta meningkatkan pembelajaran lintas bidang. Program *job enrichment, cross-functional project*, atau *skill-based task assignment* merupakan aplikasi dari fleksibilitas fungsional kerja yang dapat memperkuat rasa kompetensi dan kontribusi.
5. Perusahaan perlu meninjau dan memperbaharui kebijakan dan SOP operasional agar dapat lebih adaptif terhadap perubahan kebutuhan kerja digital sebagai bentuk penerapan fleksibilitas operasional kerja. Proses birokratis perlu disederhanakan sedemiikian ruapa dengan sistem otomatisasi dan *digital workflow*, sehingga karyawan dapat memiliki keleluasaan mengatur metode kerjanya sendiri sesuai preferensi dan tujuan dan hasil yang diharapkan organisasi.

Limitasi

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan:

1. Keterbatasan populasi dan konteks industri. Responden sebagian besar berasal dari sektor jasa, pendidikan, dan teknologi di wilayah perkotaan (Jabodetabek), sehingga hasil memiliki kemungkinan belum sepenuhnya dapat merepresentasikan industri manufaktur, industri kreatif, dan atau sektor publik.
2. Desain penelitian kuantitatif *cross-sectional* dengan demikian maka penelitian ini hanya menggambarkan hubungan pada satu periode waktu. Penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan menerapkan studi *longitudinal* agar bisa mendapatkan pemahaman lebih dalam tentang perubahan *engagement* di kalangan Generasi Z dibandingkan dengan Gerenasi Y terkait dengan penerapan fleksibilitas kerja.
3. Penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan penggunaan variabel lain di luar model penelitian ini terkait *employee engagement* seperti faktor gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan atau kesejahteraan psikologis yang belum dimasukkan ke dalam model penelitian sebelumnya. Penambahan variabel mediasi seperti *work-life balance* dapat dipertimbangkan dalam penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

Aditya, R. (2024). *Agile Work Structures and Organizational Responsiveness in the Digital Era*. Journal of Organizational Innovation, 12(1), 55–67.

Anhar, M., Prasetyo, D., & Damayanti, E. (2024). *Flexible Work Hours and Psychological Well-being among Generation Z Employees*. Jurnal Psikologi dan Manajemen, 9(1), 23–35.

Angreni, P., & Mahyuni, L. P. (2024). *Flexible Work Arrangements and Employee Engagement: Evidence from Indonesian Private Firms*. Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia, 14(2), 201–213.

Asan, S., & Huliselan, Y. (2020). *The Role of Job Demands-Resources and Conservation of Resources in Employee Engagement*. Jurnal Pengembangan Organisasi, 7(1), 45–59.

Bakker, A. B., & Albrecht, S. L. (2018). Work engagement: Current trends. *Career Development International, 23*(1), 4–11. https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207

Fitriani, D., Putra, I. K., & Surya, D. (2022). *Functional Flexibility and Career Satisfaction: Evidence from Young Professionals*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Modern, 5(3), 88–97.

Fitriana, L., & Permadi, R. (2021). *Employee Engagement and Organizational Commitment in the Post-Pandemic Era.* Jurnal Psikologi Industri, 8(2), 76–89.
Grant, C. A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2021). *Multi-dimensional Flexibility in the Modern Workplace.* Human Resource Development International, 24(3), 243–260.
Gusti, I. P., & Dewi, N. M. (2024). *The Role of Job Characteristics in Moderating the Influence of Flexible Work Arrangement and Self-Efficacy on Employee Engagement. Indonesian Journal of Social and Economic Research, 6*(2), 145–157.
Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). SAGE Publications.
Harper, R. (2022). *Quiet Quitting and the New Employee Mindset: Understanding Workplace Disengagement.* Harvard Business Review Online. https://hbr.org/
Hidayat, A., & Permana, T. (2021). *Operational Flexibility and Digital Adaptation in the Indonesian Service Sector.* Jurnal Sistem dan Teknologi, 4(1), 55–69.
Hill, E. J., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S., & Pitt-Catsouphes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work & Family, 11*(2), 149–163.
Iqbal, M., Rahman, F., & Nuraini, D. (2023). *Flexible Working Arrangements and Employee Engagement: Evidence from Post-Pandemic Work Culture. Asian Journal of Business Research, 13*(3), 78–92.
Khotimah, F., & Fitri, N. (2025). *Operational Autonomy and Engagement in Flexible Work Systems.* Jurnal Ilmu Manajemen Indonesia, 11(1), 12–25.
Lee, H., Tan, J., & Chandra, S. (2024). *Remote Work Flexibility and Employee Well-being: A Comparative Study in Asian Contexts. Asia Pacific Management Review, 29*(2), 112–124.
McKinsey & Company. (2022). *How Gen Z is redefining the workplace.* McKinsey Global Institute Report. https://www.mckinsey.com/
Pradana, Y., & Surya, D. (2021). *Functional Flexibility and Employee Learning Orientation.* Jurnal Manajemen Modern, 7(2), 103–117.
Pramono, A., & Yusuf, M. (2024). *Flexible Work and Engagement in Young Professionals.* Jurnal Bisnis dan Kepemimpinan, 9(1), 77–90.
Pranata, R., & Hidayati, L. (2022). *Workplace Location Flexibility and Its Impact on Employee Satisfaction.* Jurnal Administrasi dan Bisnis, 5(2), 99–110.
Prasetyo, D., & Damayanti, E. (2022). *Flexible Working Hours and Employee Engagement: The Role of Work–Life Balance. Jurnal Psikologi Terapan, 10*(3), 175–189.
Putranti, D., Lestari, A., & Rizana, M. (2023). *Hybrid Work Models and Employee Productivity Post-COVID-19.* Jurnal Ekonomi dan Kebijakan Publik, 6(1), 56–72.
Ramadhan, A., & Yuliana, S. (2020). *Flexible Working Time and Employee Motivation in the Service Industry. Jurnal Bisnis dan Manajemen, 10*(4), 233–241.
Rina, R., Basalamah, I., & Abdullah, A. (2025). *Enhancing Employee Commitment through Flexible Working Arrangements and Sustainable HR Practices in Indonesian Startups. MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen, 15*(1), 233–246.
Rizana, M., Sari, R., & Putranti, D. (2025). *Spatial Flexibility and Its Impact on Employee Productivity in Post-Pandemic Workplaces.* Jurnal Kebijakan Publik, 8(2), 64–81.
Sari, D., & Permana, T. (2020). *Functional Rotation and Work Engagement: Evidence from Young Professionals. Jurnal Pengembangan SDM, 4*(2), 95–107.
Sari, D., Wibowo, S., & Lestari, M. (2023). *Digital Transformation and Operational Agility in the Post-COVID Workplace. Jurnal Sistem Informasi Manajemen, 8*(3), 142–157.
Setyoningtyas, H., & Febriansyah, H. (2024). *Assessing the Readiness of Flexible Working Systems and Employee Engagement: The Significance of Transformational Leadership in Generation Z Workforce. MEA Journal of Management and Business, 8*(2), 55–67.
Utami, S., & Wijaya, F. (2023). *Flexible Work Environment and Employee Engagement among Millennials and Gen Z. Jurnal Psikologi Terapan dan Bisnis, 11*(2), 112–126.
Wibowo, S., & Lestari, N. (2022). *Operational Flexibility and Technology Adoption in Modern Organizations. Jurnal Teknologi dan Bisnis, 9*(2), 33–48.