



# *Jurnal Diversita*

Available online <http://ojs.uma.ac.id/index.php/diversita>

---

## **Pengaruh *Flexible Work Arrangement* Terhadap *Ethical Decision Making* : Peran *Employee Engagement* Sebagai Mediator**

### ***The Influence of Flexible Work Arrangement on Individual Ethical Decision Making : The Role of Employee Engagement as a Mediator***

Dewi Fransiska Simanjuntak\*, Martina Dwi Mustika\*\* & Bertina Sjabadhyni\*\*\*

Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia, Indonesia

Diterima; 15-03-2019; Disetujui: 21-06-2019; Dipublish: 30-06-2019

\*Corresponding author: [dewi.fransiska71@ui.ac.id](mailto:dewi.fransiska71@ui.ac.id)

---

#### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk melihat hubungan antara pengaturan kerja fleksibel (*Flexible Work Arrangement*) dengan pengambilan keputusan secara etis (*Ethical Decision Making*) yang dimediasi oleh keterlibatan karyawan (*Employee Engagement*). Penelitian ini merupakan penelitian korelasional yang dilakukan secara kuantitatif dengan menggunakan skala. Pengambilan data dilakukan melalui *cross sectional study* dengan melakukan survei secara online. Sebanyak 301 data partisipan digunakan dalam penelitian ini. Data diolah dengan menggunakan model 4 PROCESS, mediasi Hayes (2018). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Flexible Work Arrangement* mempengaruhi *Ethical Decision Making* secara langsung dengan nilai efek sebesar 0,66. Sementara nilai pengaruh antara *Flexible Work Arrangement* terhadap *Ethical Decision Making* melalui mediasi *Employee Engagement* adalah sebesar 0,80. *Employee Engagement* memiliki peran dalam memediasi hubungan antara *Flexible Work Arrangement* dan *Ethical Decision Making* secara parsial. Korelasi hubungan antara *Flexible Work Arrangement* terhadap *Ethical Decision Making* lebih besar melalui mediasi *Employee Engagement* dibandingkan dengan korelasi secara langsung. Sehingga penerapan *Flexible Work Arrangement* dapat menjadi anteseden untuk *Employee Engagement* yang akan dapat meningkatkan *Ethical Decision Making* pada karyawan di dalam organisasi.

**Kata Kunci:** *Flexible Work Arrangement, Ethical Decision Making, Employee Engagement.*

#### **Abstract**

*The purpose of this study is to investigate the influence of Flexible Work Arrangements (FWA) on Ethical Decision Making (EDM) which is mediated by Employee Engagement (EE). This is a correlational study conducted quantitatively using scales. Data is collected by cross sectional study with an online survey. This study using 301 participant's data. Data is processed by model 4 PROCESS, mediation Hayes (2018). The result shows that the direct effect of flexible work arrangement on Ethical Decision Making is 0,6567. While the effect of flexible work arrangement on ethical decision making through the mediation of employee engagement is 0,8013. Employee engagement has a role in mediating the influence of flexible work arrangement on ethical decision making partially. There is a greater correlation between the influence of flexible work arrangement on ethical decision making through the mediation of employee engagement compare to direct effect. Flexible work arrangement can be an antecedent of employee engagement that improve ethical decision making of employees in organizations.*

**Keywords:** *Flexible Work Arrangement, Ethical Decision Making, Employee Engagement.*

**How to Cite:** Simanjuntak, D.F., Mustika, D.M., & Sjabadhyni, B. (2019). Pengaruh *Flexible Work Arrangement* Terhadap *Ethical Decision Making* : Peran *Employee Engagement* Sebagai Mediator, *Jurnal Diversita*, 5 (1): 1-8.

---

## PENDAHULUAN

Pesatnya perkembangan teknologi dan bergesernya budaya dimana semakin banyak perempuan yang bekerja, membuat organisasi melakukan perubahan yang besar dalam regulasi peraturan kerja. Penerapan *Flexible Work Arrangement* (FWA) dianggap menjadi sebuah solusi untuk mengakomodasi dukungan kepada karyawan karena penelitian menemukan banyak dampak positif dari penerapan FWA dalam organisasi. *Flexible Work Arrangement* (FWA) didefinisikan sebagai sebuah alternatif pilihan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawannya untuk menentukan jadwal dan tempat bekerja (Rau & Hyland, 2005). Sehingga FWA lebih berfokus kepada hasil daripada prosedur kerja (Spreitzer, Cameron, & Garret, 2017). Penerapan FWA dalam konteks organisasi dapat dilihat dalam beberapa bentuk, seperti *telecommuting*, *flexible time*, dan *job sharing* (Allen et al., 2012). *Flextime* dan *telecommuting* merupakan dua pilihan yang relatif banyak digunakan oleh karyawan di beberapa organisasi. *Telecommuting* memungkinkan karyawan untuk melakukan pekerjaan kantor dari tempat lain dengan bantuan teknologi (misalnya, komputer dan internet) dan *flextime* memungkinkan karyawan untuk memilih waktu memulai dan menyelesaikan pekerjaan berdasarkan persyaratan waktu yang telah dibuat oleh organisasi (Allen, Golden, & Shockley, 2015; Thompson, Payne, & Taylor, 2015).

FWA berpengaruh pada peningkatan produktivitas karyawan sehingga dapat meningkatkan keuntungan yang akan diperoleh organisasi. FWA dapat meningkatkan kepuasan kerja, komitmen

organisasi, *work life balance* dan mendorong karyawan untuk memberikan performa terbaik (Kelliher & Anderson, 2010; Shagvaliyeva, S. & Yazdanifard, R., 2013). Namun, beberapa penelitian menemukan bahwa penerapan FWA di negara maju berdampak positif sementara pada negara berkembang justru berdampak negatif (Idiagbon-Oke & Oke, 2011; Kossek, Thompson & Lautsch, 2015; Raffaele & Connell, 2016). Indonesia termasuk salah satu negara berkembang, sehingga dampak penerapan FWA pada karyawan di Indonesia masih perlu untuk dilakukan. Salah satu perusahaan yang menerapkan FWA di Indonesia adalah Praxis. Praxis sebagai perusahaan lokal yang bergerak di bidang agensi *public relations* telah mulai menerapkan FWA dalam bentuk *telecommuting* (Praxis, 2018). Penerapan FWA di Indonesia juga mendapat respon positif dari pemerintah. Kementerian Tenaga Kerja Indonesia berencana untuk mengeluarkan peraturan yang memungkinkan perempuan untuk bekerja dengan jam kerja yang lebih fleksibel untuk meningkatkan peran perempuan dalam pasar tenaga kerja (TheJakartaPost, 12 Januari 2019).

Selain memberikan dampak positif, beberapa penelitian juga menemukan bahwa penerapan FWA memiliki dampak negatif. Misalnya bentuk *telecommuting* membuat tidak adanya batasan antara tempat kerja dan rumah sehingga dapat meningkatkan *family stress*, *work-family conflicts*, dan meningkatkan perilaku kontraproduktif (Gajendran & Harrison, 2007). Dampak penerapan FWA dalam organisasi berhubungan erat dengan tingkat pengambilan keputusan etis karyawan (*Ethical Decision Making*).

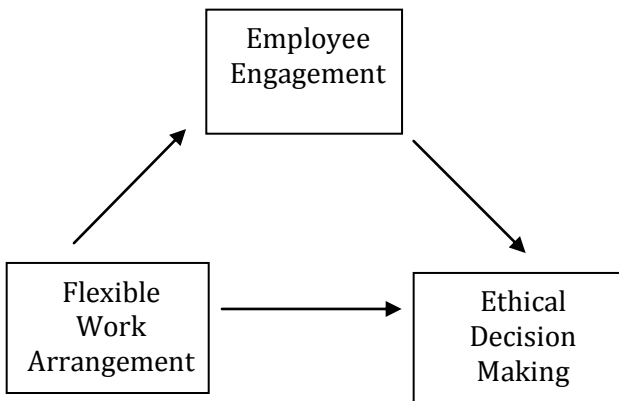
Ketika karyawan memiliki tingkat EDM yang tinggi maka karyawan tidak akan memanfaatkan fleksibilitas penerapan FWA dengan melakukan tindakan-tindakan yang kontraproduktif.

Jones (1991) mendefinisikan EDM sebagai pengambilan keputusan yang dapat diterima secara moral dan hukum. Berdasarkan *Social Exchange Theory* (SET) ketika karyawan menerima sumber daya dari organisasi, mereka akan merasa memiliki kewajiban untuk membalas sumber daya yang mereka peroleh (Cropanzano & Mitchell, 2005). Penerapan FWA memberikan pengaruh langsung terhadap peningkatan *employee engagement*. *Employee engagement* adalah sebuah kondisi ketika karyawan hadir secara psikologis dalam melakukan pekerjaannya yang dapat dilihat dari intensitas dan arah kognitif, emosional dan arah energi (Kahn, 1990; Shuck et al, 2014). Keterlibatan karyawan dibagi ke dalam tiga dimensi antara lain *Cognitive Engagement* (CE) yaitu besarnya energi yang diberikan untuk memperoleh hasil yang positif untuk organisasi. Karyawan yang memiliki CE yang tinggi memiliki sikap penuh perhatian dan mempunyai konsentrasi yang tinggi di tempat kerja mereka dan juga mengeluarkan energi mental yang tinggi terhadap aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan. Dimensi kedua adalah *Emotional Engagement* yaitu kekuatan dan kemauan untuk memberikan emosi dikarenakan perusahaan memiliki arti secara personal terhadap individu dan karyawan juga terhubung secara emosi dengan pekerjaan. Dimensi ketiga, yaitu *Behavioral Engagement* yaitu kondisi psikologis dengan niat untuk berperilaku secara

positif yang mempengaruhi kinerja atau hasil yang positif dari organisasi. Dalam penelitian ini, variabel *employee engagement* diukur menjadi variabel unidimensional (Shuck et al, 2014)

Penelitian sebelumnya menemukan bahwa FWA merupakan faktor yang dapat meningkatkan *employee engagement*, karena adanya fleksibilitas memungkinkan karyawan untuk dapat memiliki alternatif pilihan dalam membuat keputusan (Harter, et al., 2002). *Social Exchange Theory* menjelaskan bahwa keterlibatan terbentuk karena interaksi yang terjadi antara pekerja dan perusahaan tempatnya bekerja (Cropanzano & Mitchell, 2005). SET memberikan dasar teoritis tentang mengapa individu memiliki tingkatan keterlibatan yang berbeda tergantung dari bagaimana individu mempersepsikan pertukaran sumber daya diantara dirinya dan sumber daya yang disediakan oleh organisasi. Ketika karyawan menerima sumber daya dari organisasi, mereka akan merasa memiliki kewajiban untuk memberikan performa individu yang lebih baik untuk membalas sumber daya yang mereka peroleh dari organisasi. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *employee engagement*, termasuk di dalamnya karakteristik pekerjaan, persepsi karyawan terhadap dukungan yang diberikan organisasi, persepsi karyawan terhadap dukungan supervisor, *rewards* dan *recognition*, *procedural justice* dan *distributive justice* (Kahn, 1990; Maslach, 2001). Pengaturan kerja fleksibel dapat menjadi faktor yang membuat karyawan dapat merasakan dukungan dari organisasi. Pengaturan kerja fleksibel dapat menjadi prediktor terhadap

peningkatan keterlibatan karyawan. Dengan demikian, peneliti mengajukan hipotesis bahwa pengaturan kerja fleksibel memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pengambilan keputusan etis melalui mediasi keterlibatan karyawan. Berdasarkan hipotesis penelitian ini, penulis kemudian menetapkan model penelitian seperti Gambar 1.



Gambar 1: Hubungan antara pengaturan kerja fleksibel, keterikatan karyawan, dan pengambilan keputusan etis.

#### METODE PENELITIAN

Peneliti menggunakan metode penelitian kuantitatif yaitu bentuk penelitian yang berfokus pada kuantifikasi perilaku (Cozby, 2012). Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh Flexible Work Arrangement terhadap Ethical Decision Making melalui mediasi Employee Engagement. Penelitian diawali dengan pengajuan kode etik kepada pihak Fakultas Psikologi Universitas Indonesia. Setelah melalui kaji etik, akhirnya peneliti dapat melakukan pengambilan data secara online melalui survey monkey. Sebelum partisipan mengisi kuesioner, terlebih dahulu partisipan diberikan lembar persetujuan pada halaman awal, jika

setuju, partisipan akan melanjutkan pada halaman kuesioner penelitian.

Terdapat 770 orang partisipan yang direkrut secara online untuk terlibat di dalam penelitian ini. Data diperoleh dengan metode *cross sectional study*. Untuk partisipan yang bersedia, maka peneliti mengundang partisipan untuk bergabung di dalam whatsapp group, kemudian peneliti mengirimkan link kuesioner melalui group. Sejumlah data tidak digunakan di dalam penelitian dengan beberapa alasan seperti, tidak memenuhi kriteria partisipan yang dibutuhkan peneliti dalam penelitian ini, melakukan kesalahan dalam mengisi attention check, dan juga partisipan yang tidak menjawab keseluruhan kuesioner. Pada akhirnya penelitian ini melibatkan 301 orang partisipan.

Instrumen penelitian yang digunakan peneliti adalah flexible home questionnaire yang dikembangkan oleh Ten Brink (2004), alat ukur ini terdiri dari tiga item. *Ethical Decision Making* diukur dengan 19 item Ethical Decision Making Questionnaire (Fraser, K., 2008). *Employee Engagement* diukur dengan 12 item *Employee Engagement Questionnaire* (Shuck, Adelson, & Reio, 2016). Selain itu peneliti juga memasukkan beberapa pertanyaan sebagai attention check seperti "saat ini saya sedang pingsan", "saat ini saya sudah meninggal". Data dianalisis dengan menggunakan model 4 PROCESS (Hayes, 2018).

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Hasil analisis mediasi dijelaskan pada tabel 1.

Anteseden (EDM)	Konsekuensi							
	M (EE)				Y			
p	$\beta$	SE	t	p	$\beta$	SE	t	p
X (FWA)	0,83	0,17	4,97	0,00	c <sup>1</sup>	0,66	0,23	2,85
M (EE)	—	—	—	—	b	0,97	0,08	12,70
Constant	32,76	1,81	6,81	0,00		23,60	3,46	6,81
R <sup>2</sup> = 0,07		F (1,299) = 24,18		R <sup>2</sup> = 0,40		F = (2,298) = 102,12		
Total effect = 1,46		LLCI = 0,91		ULCI = 2,00				
Direct effect = 0,66		LLCI = 0,20		ULCI = 1,11				
Indirect effect = 0,80		Boot SE = 0,26		Boot LLCI = 0,34		Boot ULCI = 1,36		

Tabel 1 : Hasil analisis hubungan *flexible work arrangement* terhadap *ethical decision making* melalui mediasi *employee engagement*

Berdasarkan hasil analisis peran mediasi pada tabel 2 terdapat hubungan positif yang signifikan antara pengaturan kerja yang fleksibel dan keterikatan karyawan ( $\beta = 0,83$ ; SE = 0,17; t = 4,91; LLCI = 0,50; ULCI = 1,16; p < .005); pengaturan kerja yang fleksibel dan pengambilan keputusan etis ( $\beta = 0,66$ ; SE = 0,23; t = 2,85; LLCI = 0,20; ULCI = 1,11, p < 0,005); serta keterikatan karyawan dan pengambilan keputusan secara etis ( $\beta = 0,97$ ; SE = 0,08; t = 12,70; LLCI = 0,82; ULCI = 1,12; p < 0,005). Selanjutnya, hubungan antara pengaturan kerja fleksibel dan pengambilan keputusan secara etis yang dimediasi oleh keterikatan karyawan menunjukkan hasil yang signifikan ( $\beta =$

0,80; BootSE = 0,26; BootLLCI = 0,34; BootULCI = 1,36; p < 0,005).

Penelitian ini dilakukan untuk menguji peran keterikatan karyawan terhadap hubungan antara pengaturan kerja fleksibel dan pengambilan keputusan etis. Selanjutnya berdasarkan tabel 2, model penelitian mediasi antara ketiga variabel menunjukkan hasil yang signifikan. Hasil tersebut menunjukkan adanya pengaruh langsung terhadap hubungan antara pengaturan kerja fleksibel dan pengambilan keputusan etis. Hasil penelitian juga menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung antara pengaturan kerja fleksibel dan pengambilan keputusan etis melalui keterikatan karyawan. Maka, dapat dikatakan bahwa keterikatan karyawan memediasi secara parsial hubungan antara pengaturan kerja fleksibel dengan pengambilan keputusan secara etis.

Hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian sebelumnya yang mengatakan bahwa pengaturan kerja fleksibel berpengaruh secara langsung terhadap keterikatan karyawan (Harter et al, 2002). Pengaturan kerja fleksibel juga meningkatkan keterikatan karyawan (Ivanakauskaite, A., 2015). Keterikatan kerja juga dapat memampukan karyawan untuk melakukan yang terbaik di dalam dunia kerja karena hal tersebut membuat karyawan merasa dihargai, dilibatkan dan dianggap bernilai oleh perusahaan (Lockwood, 2007). Kebijakan yang mendukung karyawan seperti penerapan pengaturan kerja fleksibel akan dapat meningkatkan keterikatan karyawan (Myers & Dreachslin, 2007). Berdasarkan

hasil penelitian di atas, penulis berargumen bahwa pengaturan kerja secara fleksibel dalam bentuk *flexitime* baik untuk diterapkan dalam organisasi di Indonesia. Hal ini akan memberikan dampak yang positif untuk karyawan dan organisasi, terutama di daerah urban seperti Jakarta penerapan FWA dalam organisasi akan menjadi daya tarik yang sangat besar untuk tenaga kerja.

Pengambilan data dalam penelitian ini dilakukan secara *cross sectional* yaitu data diambil secara bersamaan dalam satu waktu. Cara ini memiliki kelemahan karena banyak data dari partisipan yang tidak bisa digunakan dalam penelitian ini karena banyak partisipan yang tidak memberikan respon yang baik terhadap *attention check*. Pengukuran pengaturan kerja fleksibel dengan menggunakan tiga item dianggap masih kurang dalam mengukur sikap partisipan terhadap pengaturan kerja fleksibel. Untuk penelitian berikutnya peneliti menyarankan agar penelitian dapat dilakukan dalam bentuk *quasi eksperimental* yaitu dengan menggunakan *vignette* untuk mengukur sikap partisipan terhadap pengaturan kerja fleksibel dan pengambilan keputusan etis karyawan. Hal ini juga terkait dengan resiko terjadinya *social desirability* ketika mengukur pengambilan keputusan etis dengan menggunakan skala sehingga dengan metode *vignette* sikap karyawan terhadap pengaturan kerja fleksibel dan pengambilan keputusan etis dapat diukur melalui pemberian skenario.

Penelitian tentang pengambilan keputusan etis dengan partisipan Indonesia masih sangat jarang ditemukan, untuk

peneliti ke depannya dapat menggali lebih dalam lagi apabila penerapan pengaturan pekerjaan fleksibel diterapkan pada organisasi-organisasi di Indonesia.

Berdasarkan hasil dari penelitian ini dapat dikatakan bahwa variabel keterikatan karyawan memiliki peran dalam memediasi hubungan antara pengaturan kerja fleksibel dan keterikatan karyawan. Hasil ini didukung oleh hasil penelitian sebelumnya. Selain itu, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa hubungan antara pengaturan kerja fleksibel dengan pengambilan keputusan etis dapat terjadi tanpa adanya peran mediasi dari keterikatan karyawan. Hal ini tentu perlu digali lebih lanjut pada penelitian selanjutnya.

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu referensi tentang anteseden untuk meningkatkan pengambilan keputusan etis pada karyawan di dalam organisasi, terkait dengan penelitian tentang pengaturan kerja fleksibel dan juga pengambilan keputusan etis yang masih terbatas di Indonesia. Dengan adanya penelitian ini dapat menjadi masukan untuk organisasi bahwa salah satu cara untuk meningkatkan pengambilan keputusan etis pada karyawan adalah dengan memberikan dukungan organisasi kepada karyawannya salah satunya adalah melalui penerapan pengaturan kerja fleksibel.

## SIMPULAN

Melalui penelitian ini diperoleh hasil bahwa *Employee Engagement* memiliki peran dalam memediasi hubungan antara FWA dan EDM. Hasil ini telah didukung beberapa penelitian sebelumnya. Hasil

penelitian juga menunjukkan bahwa hubungan FWA dengan EDM dapat terjadi tanpa adanya peran mediasi dari EE.

### UCAPAN TERIMAKASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang turut membantu dalam proses penelitian dan penulisan jurnal ini.

### DAFTAR PUSTAKA

- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16, 40-68. doi:10.1177/1529100615593273
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work-Family Conflict and Flexible Work Arrangements: Deconstructing Flexibility. *Personnel Psychology*, 66(2), 345-376. <https://doi.org/10.1111/peps.12012>
- Cozby, P. C., & Bates S. C. (2012). *Methods in Behavioral Research-Eleventh Edition*. New York: McGraw-Hill Companies
- Cropanzano, R. & Mitchell., (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6) 874-900. DOI: 10.1177/0149206305279602
- Dursun, S., Morrow, M.R.O., & Beauchamp, M.D.L.J., (2004). 2003 Defence Ethics Survey Report, Report. National Defence Headquarters.
- Fraser, K. (2008). The 2007 Defence Ethics Survey: Summary of the Overall CF and DND Findings for Decision- Makers. *Defence R & D Canada- CORA*, 1-52
- Gajendran, R. S., Harrison, D. A., & Delaney-Klinger, K. (2015). Are telecommuters remotely good citizens? Unpacking telecommuting's effects on performance via i-deals and job resources. *Personnel Psychology*, 68, 353-393. doi:10.1111/peps.12082
- Shuck, B., Adelson, J.L., & Reio JR. T. G., (2016). The Employee Engagement Scale: Initial Evidence for Construct Validity and Implications for Theory and Practice. *Human Resource Management*, 1-25. DOI: 10.1002/hrm
- Gravetter, F.J. & Forzano, L.B., (2012). *Research Method for Behavioral Sciences* (4th edition). Canada: Cengage Learning
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach* (2nd ed.). New York, NY: The Guilford Press.
- 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.
- Idiagbon-Oke, M., & Oke, A. (2011). Implementing innovative flexible work practices in Nigerian local firms: Implications for management of change in less-developed countries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, 518-543. doi:10.1111/j.2044-8325.2011.02021.x
- Ivanauskaite, A. (2015). *The Impact of Flexible Work Arrangement on Employee Engagement and Organizational Commitment Through the Mediating Role of Work Family Enrichment*, tesis. ISM University of Managements and Economics.
- Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of Management*, 16, 366-395.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4): 692-724.
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human relations*, 63, 83-106. doi:10.1177/0018726709349199
- Kossek, E. E., Thompson, R. J., & Lautsch, B. A. (2015). Balanced workplace flexibility: Avoiding the traps. *California Management Review*, 57, 5-25. doi:10.1525/cmr.2015.57.4.5
- Lockwood, N.R. (2007). Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR's Strategic Role, *Research Quarterly*, 1-12
- Praxis. (2018). *Praxis Indonesia* [Web post]. Retrieved from <https://praxis.co.id>
- Raffaele, C., & Connell, J. (2016). Telecommuting and co-working communities: What are the implications for individual and organizational flexibility? In: Sushil, Connell, J., & Burgess, J. (eds) *Flexible Work*

- Organizations: Flexible Systems Management. New Delhi: Springer
- Shagvaliyeva, S. & Yazdanifard, R. (2014). Impact of Flexible Working Hours on Work- Life Balance. *American Journal of Industrial and Business Management*, 4, 20-23, DOI: <http://dx.doi.org/10.4236/ajibm.2014.41004>
- Spreitzer, G. M., Cameron, L., & Garrett, L. (2017). Alternative work arrangements: Two images of the new world of work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 473-499. doi:10.1146/annurev-orgpsych-032516-113332
- Ten-Brink, B. E. H. (2004). Psychological contract: A useful concept? PhD thesis, Kurt Lewin Instituut Vrije Universiteit, Amsterdam.
- The Balance Careers. (2018). The Advantages and Disadvantages of Flexible Work Schedules. Retrieved from <https://www.thebalancecareers.com/advantages-and-disadvantages-of-flexible-work-schedules-1917964/> tanggal 9 Februari 2019
- TheJakartaPost.(2019). Indonesia plans more flexible working hours for woman. Retrieved from <https://www.thejakartapost.com/news/2019/01/12/indonesia-plans-more-flexible-working-hours-for-women.html/> tanggal 7 Februari 2019
- Ugargol, J.D., & Patrick, H.A. (2018). The relationship of Workplace Flexibility to Employee Engagement among Information Technology Employees in India. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 5(1) 40-45. doi: 10.1177/2322093718767469