

Pengaruh Flexible Working Arrangement terhadap Work Engagement Karyawan PT. Telkom Indonesia

Safira Arminalifah *, Lisa Widawati

Prodi Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Islam Bandung, Indonesia.

arminalifah1106@gmail.com, lisa.widawati@gmail.com

Abstract. In the current era of globalization and digitalization, rapid changes have reduced human physical interaction, while the Covid-19 pandemic has accelerated the public's adaptation to a virtual lifestyle. To enhance employee work engagement, organizations must focus on employees' perceptions of the support they receive, such as flexible working arrangements, which can boost employee engagement. PT. Telkom Indonesia has implemented a Flexible Working Arrangement (FWA) since 2021 to provide work flexibility to its employees, with the expectation that they can achieve optimal performance, fully engage in their tasks, and remain loyal in the long term. Data from the Work Engagement survey at PT. Telkom Indonesia in Bandung shows high levels of work engagement, but interview results indicate low engagement. This study examines the influence of Flexible Working Arrangements (FWA) on employee Work Engagement at PT. Telkom Indonesia. The population of this study is the employees of PT. Telkom Indonesia in Bandung. The research design uses a quantitative causal method. The sample size was determined using the Slovin formula, with a total of 262 respondents. This study uses the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-17) from Wilmar Schaufeli and the Flexible Work Arrangements Scale based on the Flexible Working Arrangement theory from Selby & Wilson (2001) by Farida (2020). Simple linear regression analysis shows a positive and significant effect between FWA and Work Engagement at 23.1%. Employees with high work flexibility tend to be more engaged in their work, indicating that FWA has a significant impact on increasing work engagement.

Keywords: *Flexible Working Arrangement, Work Engagement, Employee of PT. Telkom Indonesia.*

Abstrak. Di era globalisasi dan digitalisasi saat ini, perubahan cepat telah mengurangi interaksi fisik manusia, sementara pandemi Covid-19 mempercepat adaptasi masyarakat pada gaya hidup virtual. Untuk meningkatkan keterlibatan kerja karyawan, organisasi harus fokus pada persepsi karyawan tentang dukungan yang mereka terima, seperti pengaturan kerja fleksibel, yang dapat meningkatkan keterlibatan kerja karyawan. PT. Telkom Indonesia menerapkan Flexible Working Arrangement (FWA) sejak 2021 untuk memberikan fleksibilitas kerja kepada karyawannya, dengan harapan karyawan dapat mencapai performa optimal, terlibat penuh dalam tugas mereka, dan tetap loyal dalam jangka panjang. Data hasil survei Work Engagement di PT. Telkom Indonesia di Kota Bandung menunjukkan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi, namun hasil wawancara mengindikasikan adanya keterlibatan kerja yang rendah. Penelitian ini mengkaji pengaruh Flexible Working Arrangement (FWA) terhadap Work Engagement karyawan PT. Telkom Indonesia. Populasi pada penelitian ini adalah Karyawan PT. Telkom Indonesia di Kota Bandung. Desain penelitian ini menggunakan metode kuantitatif kausalitas. Penentuan jumlah sampel menggunakan rumus Slovin dengan jumlah sample sebanyak 262. Penelitian ini menggunakan alat ukur Utrecht Work Engagement Scale (UWES-17) dari Wilmar Schaufeli dan Flexible Work Arrangements Scale yang didasarkan pada teori Flexible Working Arrangement dari Selby & Wilson (2001) oleh Farida (2020). Analisis regresi linear sederhana menunjukkan pengaruh positif dan signifikan antara FWA dan Work Engagement sebesar 23.1%. Karyawan dengan fleksibilitas kerja tinggi cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan. Artinya menunjukkan bahwa FWA berpengaruh signifikan terhadap peningkatan keterlibatan kerja.

Kata Kunci: *Flexible Working Arrangement, Work Engagement, Karyawan PT. Telkom Indonesia*

A. Pendahuluan

Di era globalisasi dan digitalisasi, perkembangan teknologi telah mengubah cara berinteraksi dan bekerja, terutama sejak pandemi Covid-19 mempercepat peralihan ke gaya hidup virtual (Larasati, 2022). Kondisi ini menuntut perusahaan untuk beradaptasi dengan cepat, serta mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas agar dapat tetap bersaing dalam dunia bisnis yang terus berubah. Sumber daya manusia yang memiliki keterikatan emosional dengan pekerjaan, atau yang dikenal dengan istilah *work engagement*, sangat penting bagi perusahaan. Karyawan yang engaged tidak hanya lebih produktif, tetapi juga lebih loyal dan berkontribusi positif terhadap keberhasilan organisasi (Schaufeli & Taris, 2013).

Noe et al. (2010) menegaskan bahwa *work engagement* memperkuat komitmen individu terhadap pekerjaan dan organisasi (Noe et al., 2011). Penelitian oleh Markos dan Sridevi (2010) menunjukkan bahwa faktor yang paling kuat dalam meningkatkan kinerja organisasi adalah tingkat *engagement* yang dimiliki oleh karyawan. Cheche et al. (2017) mendukung hal ini dengan menekankan pentingnya *work engagement* sebagai kontributor utama dalam kinerja organisasi, karena keterikatan karyawan akan mendorong mereka untuk berkomitmen pada tujuan organisasi, menyelesaikan tugas dengan baik, dan berusaha keras demi keberhasilan perusahaan (Marciano, 2010). Selain itu, keterikatan karyawan juga memberikan sejumlah manfaat, seperti peningkatan produktivitas, keuntungan, efisiensi, penurunan turnover, absensi, penipuan, peningkatan kepuasan konsumen, pengurangan kecelakaan kerja, dan pengurangan keluhan dari karyawan (Sinaringtyas, 2020).

Menurut penelitian Gallup (2023), sebanyak 69% karyawan di Indonesia tidak terlibat sepenuhnya dalam pekerjaan mereka. Hal ini menunjukkan masih rendahnya tingkat keterlibatan karyawan yang berdampak negatif pada kinerja organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu mencari cara untuk meningkatkan *work engagement*. Berdasarkan Model JD-R, terdapat dua faktor utama yang mempengaruhi keterlibatan kerja atau *work engagement*, yaitu tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*) (Schaufeli dan Bakker, 2004). Tuntutan pekerjaan mengacu pada aspek-aspek fisik, psikologis, sosial, dan organisasi dari pekerjaan yang memerlukan usaha fisik, kognitif, atau emosional secara terus-menerus. Sementara itu, sumber daya pekerjaan merujuk pada aspek-aspek pekerjaan yang berfungsi untuk membantu karyawan dalam mengatasi tuntutan pekerjaan serta konsekuensi fisiologis dan psikologis yang mungkin timbul, sekaligus menstimulasi pertumbuhan, pembelajaran, dan pengembangan pribadi (Demerouti, 2001). Sumber daya pekerjaan ini dapat diperoleh melalui hubungan interpersonal dan sosial, pengaturan kerja, serta dari pekerjaan itu sendiri (Bakker dan Demerouti, 2007).

Berdasarkan model JD-R, penting untuk ada sumber daya di tempat kerja yang dapat meningkatkan keterlibatan dan motivasi karyawan, serta mengurangi dampak negatif tuntutan pekerjaan (Schaufeli & Taris, 2013). Fletcher (2015) menyatakan bahwa untuk meningkatkan keterikatan kerja karyawan, organisasi harus fokus pada persepsi karyawan tentang dukungan yang mereka terima. Bentuk dukungan dan kepedulian dari perusahaan, seperti pengaturan kerja yang fleksibel, dapat membuat karyawan membalas dengan tingkat keterikatan yang lebih tinggi (Fletcher, 2015). Salah satu pendekatan yang semakin banyak diterapkan adalah *Flexible Working Arrangement* (FWA), di mana karyawan diberikan fleksibilitas dalam menentukan waktu, tempat, dan cara mereka bekerja (Selby & Wilson, 2001).

PT. Telkom Indonesia mulai menerapkan kebijakan FWA sejak 2021 untuk memberikan fleksibilitas kerja bagi karyawan dengan harapan mampu meningkatkan keterlibatan kerja mereka. Data survey *work engagement* di PT. Telkom Indonesia menunjukkan angka yang cukup tinggi, namun hasil wawancara awal mengindikasikan adanya penurunan keterlibatan di kalangan staf. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh FWA terhadap *work engagement* karyawan PT. Telkom Indonesia di Kota Bandung, terutama di kalangan karyawan dengan level staf, yang berada di tahap awal karir dan dihadapkan pada tuntutan pekerjaan yang signifikan. Situasi ini menjadi unik dan kompleks, mendorong peneliti untuk mengeksplorasi lebih jauh pengaruh pengaturan kerja fleksibel terhadap keterlibatan kerja karyawan di PT. Telkom Indonesia di Kota Bandung.

B. Metode

Penelitian ini diawali dengan tinjauan literatur dan penyusunan usulan penelitian berdasarkan kajian fenomena. Peneliti kemudian mengurus izin penelitian dari PT. Telkom Indonesia dan Fakultas

Psikologi Universitas Islam Bandung. Selanjutnya, survei umum dilakukan untuk mempersiapkan alat ukur yang diuji validitas dan reliabilitasnya. Data diambil dengan menyebarkan kuesioner via WhatsApp menggunakan Google Form kepada responden yang memenuhi kriteria. Data yang terkumpul diinput dan diolah menggunakan SPSS dengan uji regresi linier sederhana untuk menganalisis pengaruh Flexible Working Arrangement terhadap Work Engagement.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei cross-sectional. Variabel independen adalah Flexible Working Arrangement (FWA) yang mencakup fleksibilitas tempat dan waktu kerja, sementara variabel dependen adalah Work Engagement yang diukur melalui tiga dimensi: vigor, dedication, dan absorption. Instrumen untuk FWA mengacu pada skala Farida (2020), sedangkan work engagement diukur menggunakan Utrecht Work Engagement Scale-17 (UWES-17).

Populasi penelitian adalah karyawan level staf PT. Telkom Indonesia di Kota Bandung yang telah bekerja minimal dua tahun. Jumlah sampel dihitung menggunakan rumus Slovin, dengan minimal 262 responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling. Data diolah dengan uji validitas, reliabilitas, dan regresi linier sederhana untuk memprediksi hubungan antara FWA dan Work Engagement

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan Pengaruh Flexible Working Arrangement (X) Terhadap Work Engagement (Y)

Tabel 1. Data Hasil Kategorisasi Flexible Working Arrangement

<i>Flexible Working Arrangement</i>		
	Frekuensi	Persentase
Rendah	79	30.2%
Tinggi	163	69.8%
Jumlah	262	100%

Berdasarkan data tersebut, terdapat 79 orang yang memiliki skor rendah terhadap persepsi FWA, yang merupakan 30.2% dari keseluruhan responden. Sedangkan sebanyak 163 orang memiliki skor tinggi terhadap persepsi FWA, yang merupakan 69.8% dari keseluruhan responden.

Berdasarkan hasil penelitian pada Karyawan PT. Telkom Indonesia di Kota Bandung, terdapat 79 orang atau 30.2% dari keseluruhan responden yang memiliki skor rendah dalam persepsi terhadap *Flexible Working Arrangement* (FWA). Sebaliknya, sebanyak 163 orang atau 69.8% dari keseluruhan responden memiliki skor tinggi dalam persepsi terhadap FWA. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan memiliki pandangan bahwa perusahaan mereka memberikan fleksibilitas dalam memilih lokasi dan waktu untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan mereka. Hal ini sejalan dengan pernyataan Selby dan Wilson (2001) bahwa pengaturan kerja fleksibel adalah situasi di mana karyawan diberi kemudahan untuk mengatur dan menentukan tempat serta waktu kerja mereka. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan memiliki persepsi positif terhadap pengaturan ini sebagai bentuk dukungan perusahaan. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Selby dan Wilson (2001), bahwa pengaturan kerja fleksibel memberikan karyawan kebebasan dan otonomi untuk menentukan lokasi dan waktu kerja mereka, baik di kantor maupun di luar kantor.

Tabel 2. Data Hasil Kategorisasi *Work Engagement*

<i>Work Engagement</i>		
	Frekuensi	Persentase
Rendah	39	14.9%
Tinggi	223	85.1%
Jumlah	262	100%

Berdasarkan data tersebut, terdapat Ada 39 orang yang memiliki tingkat keterlibatan kerja rendah, yang merupakan 14.9% dari keseluruhan responden. Sedangkan sebanyak 223 orang memiliki tingkat keterlibatan kerja tinggi, yang merupakan 85.1% dari keseluruhan responden.

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat 39 orang atau 14.9% dari keseluruhan responden yang memiliki tingkat keterlibatan kerja (*work engagement*) rendah. Sedangkan sebanyak 223 orang atau 85.1% dari keseluruhan responden memiliki tingkat keterlibatan kerja yang tinggi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar dari Karyawan PT. Telkom Indonesia di Kota Bandung memiliki tingkat *work engagement* yang tinggi. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Farida (2020) yang menunjukkan bahwa keterlibatan kerja yang tinggi mencerminkan kondisi di mana karyawan merasakan perasaan positif dan kepercayaan terhadap perusahaan, yang pada gilirannya menciptakan semangat kerja yang tinggi. Sebagian besar karyawan PT. Telkom Indonesia di Kota Bandung memiliki tingkat *work engagement* yang tinggi, menunjukkan bahwa mereka memiliki perasaan positif dan kepercayaan yang kuat terhadap perusahaan mereka.

Uji Analisis Regresi Linier Sederhana

Tabel 3. Koefisien Determinasi

R	R Square	Adjusted R
0,480	0.231	0.228

Model regresi linier sederhana ini menunjukkan bahwa variabel independen (*flexible working arrangement*) memiliki korelasi positif sedang dengan variabel dependen (*work engagement*) dan dapat menjelaskan sekitar 23.1% dari variasi dalam *work engagement*. Meskipun model ini signifikan, variabel *flexible working arrangement* mempengaruhi *work engagement* sebesar 23.1% sementara sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Penelitian menunjukkan adanya hubungan positif antara persepsi terhadap Flexible Working Arrangement (FWA) dan tingkat keterlibatan kerja. Dari responden dengan persepsi rendah terhadap FWA, sebagian besar memiliki keterlibatan kerja tinggi, dan mereka yang memiliki persepsi tinggi terhadap FWA mayoritas menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih tinggi. Persepsi positif terhadap Flexible Time dan Flexible Location juga berhubungan erat dengan peningkatan keterlibatan kerja. Hasil regresi linier sederhana menunjukkan bahwa FWA berkontribusi sebesar 23.1% terhadap Work Engagement (WE).

Temuan ini konsisten dengan penelitian Farida (2020), yang menyatakan bahwa FWA berpengaruh signifikan terhadap WE dan meningkatkan kualitas hidup kerja. Penelitian Schaufeli dan Taris (2013) serta Kelliher (2009) mendukung bahwa otonomi melalui FWA dapat berfungsi sebagai sumber daya pekerjaan yang meningkatkan produktivitas dan keterlibatan kerja. Hasil penelitian ini juga selaras dengan teori Fletcher (2015) dan Blau (1964), yang menegaskan pentingnya FWA dalam meningkatkan keterlibatan karyawan di tempat kerja.

D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan pada bab sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa:

1. Secara umum, karyawan PT. Telkom Indonesia di Kota Bandung memiliki persepsi yang tinggi terhadap *flexible working arrangement*.
2. Secara umum, karyawan PT. Telkom Indonesia di Kota Bandung memiliki tingkat *work engagement* yang tinggi.
3. Analisis parsial menunjukkan bahwa *flexible working arrangement* memberikan pengaruh signifikan terhadap *work engagement* pada karyawan PT. Telkom Indonesia di Kota Bandung.

Ucapan Terimakasih

Peneliti mengucapkan terima kasih terhadap Allah Swt, Ibu Lisa Widawati, Dra., M.Si., Psikolog selaku dosen pembimbing peneliti, kedua orang tua yang selalu memberikan dukungan, keluarga besar, dan seluruh pihak yang terlibat dalam peneliti ini.

Daftar Pustaka

- Ashary, L., Abdurachman, U., & Situbondo, S. (2019). Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Produktivitas Karyawan Industri Kuliner di Kabupaten Jember. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis GROWTH*, 17 (2).
- Azza, I. I., & Hendriani, W. (2023). Pengaturan Kerja Fleksibel (FWA) dan Implikasinya: Tinjauan Literatur Sistematis. *Jurnal Psikologi : Jurnal Ilmiah Fakultas Psikologi Universitas Yudharta Pasuruan*, 10(2). <https://doi.org/10.35891/jip.v10i2>
- Bangun, W. (2012). Manajemen sumber daya manusia. Erlangga.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B. Hakane5n, J. J. Demerouti, E. Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274–284. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274>.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 147-154.
- Bakker, A. B., Leiter, M. P. (2010). Work Engagement : A Handbook of Essential Theory and Research. *Psychology Press*
- Bureau of Labor Statistics, U.S. Department of Labor. (2020).
- Cheche S.G., Muathe S.M.A., & Maina S.M. (2017). Employee engagement, organisational commitment and performance of selected state corporations in kenya. *European*

Scientific Journal. 13(31), 317-327

- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking *job demands* and *resources* to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834–848. <https://doi.org/10.1037/a0019364>.
- Creswell, J.W. and Creswell, J.D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage, Los Angeles.
- Damayanti, N. P. S. Suwandana, I. G. M. (2021). Pengaruh *Flexible working arrangement* dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Pkerja Lepas di Provinsi Bali. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 817. <https://doi.org/10.24843/eeb.2021.v10.i09.p09>.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The *job demands-resources* model of burnout. *Journal of Applied Psychology*
- Fairnandha, M. M. (2021). Pengaruh Perceived Organizational Support, *Job demands*, dan Job Satisfaction terhadap *Work engagement*. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 920–930. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n3.p920-930>
- Farida, U. (2020). The Effect of *Flexible working arrangement* on *Work engagement* of Online Motorcycle Taxi Drivers. <http://journal.uny.ac.id/index.php/pri>
- Firdaus, M. M. (2021). *Metodologi Penelitian Kuantitatif; Dilengkapi Analisis Regresi Ibm Spss Statistics Version 26.0*. CV. Dotplus Publisher.
- Fletcher, L. (2015). Can Perceptions of Flexible Work Arrangements Boost Engagement and Desirable Employee Behaviour. Conference paper number: CIPD/ARC/2015/11.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gallup. (2017). *State of The American Workplace*
- Global Workplace Analytics. (2019, January). Latest work-at-home/telecommuting/remote work statistics. <https://globalworkplaceanalytics.com/telecommuting-statistics>
- Griffin, Wircky W. Moorhead, G. *Organizational Behavior* (11th ed). Mahon: South Western.
- Jin, M. H., McDonald, B. (2016). Understanding Employee Engagement in the Public Sector: The Role of Immediate Supervisor, Perceived Organizational Support, and Learning Opportunities. *The American Review of Public*
- Kanfer, R., Frese, M., & Johnson, R. E. (2017). Motivation related to work: A century of progress. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 338–355. <https://doi.org/10.1037/apl0000133>
- Lutfiyah, Z. F., & Dwarawati, D. (2023). Pengaruh Resilience at Work terhadap Subjective Well-Being pada Perawat Rumah Sakit Jiwa. *Jurnal Riset Psikologi*, 39–46. <https://doi.org/10.29313/jrp.v3i1.1982>
- Madyaratri, M., & Izzati, U. (2021). PERBEDAAN *WORK ENGAGEMENT* DITINJAU DARI MASA KERJA PADA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI. *Character Jurnal Penelitian Psikologi*, 8(3), 24-35. Retrieved from <https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/character/article/view/41162>

- Man, G. S., Hadi, C. (2013). Hubungan antara perceived organizational support dengan work engegement pada guru SMA swasta di Surabaya. *Jurnal Psikologi Industri Dan Organisasi*, 2(2), 90–99.
- Marciano, Paul L. (2010). *Carrots and Sticks Don't Work: Build a Culture of Employee Engagement with the Principles of RESPECT*. McGraw Hill
- Markos, S., Sridevi, M.S. (2010). Employee Enggement The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12)
- Noe, Raymond A., Hollenback, John R., Gerhart, Barry., & Wright, Patrick M. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia mencapai Keunggulan Bersaing*. Salemba Emp
- Normasari, P. S. D., & Sjabadhyni, B. (2020). The effect of flexible work arrangements on ethical decision-making. *Psikohumaniora*, 5(2), 197–206. <https://doi.org/10.21580/pjpp.v5i2.4279>
- Priyatno, Duwi. 2013. *Mandiri Belajar Analisis Data Dengan SPSS*. Mediakom, Yogyakarta.
- Rigby, C. S., & Ryan, R. M. (2018). Self-Determination Theory in Human Resource Development: New Directions and Practical Considerations. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 133–147. <https://doi.org/10.1177/1523422318756954>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>.
- Selby, C., Wilson, F., Korte, W., Millard, J., & Carter, W. (2001). *Flexible Working Handbook*.
- Salsabila, N. S., & Agus Budiman, A. (2023). Pengaruh Basic Need Satisfaction terhadap Work Engagement pada Pegawai Negeri Sipil Dinas X Kabupaten Bandung. *Jurnal Riset Psikologi*, 55–60. <https://doi.org/10.29313/jrp.v3i1.2058>
- Sinaringtyas, Adhelia Rahmanti. (2020). Hubungan Antara Pengembangan Karier Dengan Keterikatan Karyawan Pada Perusahaan Startup. Naskah Publikasi Program Studi Psikologi
- Sugianto. (2021). Bagaimana Perusahaan Harus Beradaptasi di Era Transformasi Digital. <https://suitmedia.com/ideas/bagaimana-perusahaan-harus-beradaptasi-di-era-transformasi-digital>. Diakses pada : 13 Mei 2024
- Timms, C., Brough, P., O'Driscoll, M., Kalliath, T., Siu, O. L., Sit, C., & Lo, D. (2014). Flexible work arrangements, *work engagement*, turnover intentions and psychological health. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53(1), 83–103. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12030>.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22(1), 121-131.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). *Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82s(1), 183–200. <https://doi.org/10.1348/096317908x285633>.
- Zhong, L., Wayne, S. J., & Liden, R. C. (2015). Job engagement, perceived organizational support, high-performance human resource practices, and cultural value orientations:

A cross-level investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 37(6), 823–844.
<https://doi.org/10.1002/job.2076>.