

MODEL KONSEPTUAL KINERJA PEGAWAI: KAJIAN LITERATUR TENTANG FLEXIBLE WORKING SPACE, EMPLOYEE ENGAGEMENT, DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

Dadang Syahputra¹, Khuzaini², Zakky Zambrudi³, Syahrial Shaddiq⁴, Prasetyo Yuli Usaid⁵

Program Studi Pascasarjana Magister Manajemen, Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad

Al Banjari Banjarmasin, Indonesia ^{1,2,3}

Universitas Lambung Mangkurat, Indonesia ⁴

Politeknik Murakata, Indonesia ⁵

Email: dadang.syahoutra@gmail.com

Informasi	Abstract
Volume : 3	<p><i>This study aims to examine the determinants of employee performance through a literature review approach by integrating competence, work engagement, organizational commitment, and self-efficacy. This research employs a qualitative method using a literature review of 13 relevant journal articles selected based on their relevance to the research variables. Data were collected through documentation techniques and analyzed using descriptive qualitative analysis by comparing, classifying, and synthesizing findings from previous studies. The results indicate that competence, work engagement, organizational commitment, and self-efficacy are key factors influencing employee performance. Competence has a direct effect on performance and also contributes to the development of self-efficacy and work engagement. Work engagement consistently shows a positive impact on performance, while organizational commitment emerges as the most stable variable, acting both as a direct determinant and as a mediator. However, the influence of self-efficacy shows inconsistent results, as it may affect performance either directly or indirectly through mediating variables such as organizational commitment or organizational citizenship behavior. This study highlights the need for a more integrated model to better understand the complex relationships among these variables. The findings are expected to contribute theoretically to the development of employee performance models and provide practical implications for organizations in improving human resource performance.</i></p> <p>Keyword: <i>Employee Performance; Competence; Work Engagement; Organizational Commitment; Self-Efficacy; Literature Review</i></p>
Nomor : 5	
Bulan : Mei	
Tahun : 2026	
E-ISSN : 3062-9624	

A. PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital, globalisasi, serta dinamika lingkungan kerja pascapandemi telah mendorong organisasi untuk mengadopsi pola kerja yang lebih fleksibel. Salah satu bentuk adaptasi tersebut adalah penerapan flexible working space, yaitu sistem kerja yang memungkinkan pegawai bekerja secara fleksibel dalam hal waktu, lokasi, dan cara penyelesaian pekerjaan. Pendekatan ini tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan efisiensi

kerja, tetapi juga untuk meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) dan produktivitas pegawai. Penelitian menunjukkan bahwa *flexible working space* memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas dan kinerja pegawai, meskipun dalam beberapa kasus pengaruh tersebut tidak selalu bersifat langsung (Suyatno, 2023; Habibah, 2024).

Meskipun *flexible working space* memberikan berbagai keuntungan, efektivitasnya dalam meningkatkan kinerja pegawai tidak selalu konsisten. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa *flexible working* tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi melalui variabel mediasi seperti *work-life balance* (Habibah, 2024). Sebaliknya, penelitian lain menemukan bahwa *flexible working space* berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Purnakara, 2023; Amrin, 2024). Perbedaan temuan ini menunjukkan bahwa hubungan antara fleksibilitas kerja dan kinerja pegawai bersifat kompleks dan dipengaruhi oleh faktor lain, terutama faktor psikologis dan perilaku kerja.

Salah satu faktor psikologis yang berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah *employee engagement*. *Employee engagement* mencerminkan tingkat keterikatan emosional, kognitif, dan fisik pegawai terhadap pekerjaannya, yang ditunjukkan melalui semangat, dedikasi, dan keterlibatan aktif dalam organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui variabel lain seperti kepuasan kerja (Sawitri, 2024). Selain itu, *employee engagement* juga berperan dalam membentuk perilaku kerja yang lebih positif dan produktif dalam organisasi.

Lebih lanjut, dalam konteks perilaku organisasi, *organizational citizenship behavior* (OCB) menjadi salah satu variabel penting yang menjembatani hubungan antara faktor psikologis dan kinerja pegawai. OCB merupakan perilaku sukarela pegawai yang melampaui tugas formal yang telah ditetapkan, seperti membantu rekan kerja, menjaga lingkungan kerja, dan berkontribusi terhadap organisasi tanpa mengharapkan imbalan langsung. Penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap OCB, dan OCB pada gilirannya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai (Vidian, 2023; Hastuti, 2022). Hal ini menunjukkan bahwa perilaku ekstra peran memiliki kontribusi penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi.

Selain itu, beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa OCB berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara berbagai faktor organisasi dan kinerja pegawai. Misalnya, *workplace fun* dan *employee engagement* dapat meningkatkan kinerja melalui OCB sebagai variabel perantara (Hastuti, 2022). Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja

pegawai tidak hanya ditentukan oleh faktor struktural seperti kebijakan kerja fleksibel, tetapi juga oleh perilaku sukarela yang muncul dari dalam diri pegawai.

Berdasarkan berbagai hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa hubungan antara flexible working space, employee engagement, OCB, dan kinerja pegawai bersifat multidimensional dan tidak selalu linear. Flexible working space tidak selalu secara langsung meningkatkan kinerja, tetapi dapat memperkuat keterlibatan pegawai dan memunculkan perilaku OCB yang pada akhirnya berdampak pada kinerja. Namun demikian, sebagian besar penelitian masih mengkaji hubungan antarvariabel tersebut secara parsial, sehingga belum memberikan gambaran yang komprehensif mengenai mekanisme peningkatan kinerja pegawai.

Dengan demikian, terdapat kesenjangan penelitian (research gap), yaitu belum adanya kajian literatur yang secara integratif menggabungkan flexible working space, employee engagement, dan organizational citizenship behavior dalam satu model konseptual yang utuh untuk menjelaskan kinerja pegawai. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara sistematis berbagai hasil penelitian sebelumnya guna merumuskan model konseptual yang dapat menjelaskan hubungan antarvariabel tersebut secara lebih komprehensif.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kajian literatur (literature review) yang bertujuan untuk mengkaji dan mensintesis berbagai hasil penelitian sebelumnya terkait hubungan antara flexible working space, employee engagement, organizational citizenship behavior (OCB), dan kinerja pegawai. Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data sekunder yang diperoleh dari artikel ilmiah yang dipublikasikan pada jurnal nasional dan internasional yang dapat diakses secara terbuka. Proses pengumpulan literatur dilakukan dengan menelusuri artikel-artikel yang relevan menggunakan kata kunci seperti flexible working space, fleksibilitas kerja, employee engagement, organizational citizenship behavior, dan kinerja pegawai.

Pemilihan artikel dilakukan secara selektif dengan mempertimbangkan kesesuaian topik, kejelasan variabel penelitian, serta relevansi temuan empiris yang mendukung tujuan penelitian. Artikel yang digunakan mencakup penelitian dengan pendekatan kuantitatif, kualitatif, maupun kajian literatur yang memiliki keterkaitan langsung dengan variabel yang dikaji. Berdasarkan proses seleksi tersebut, diperoleh sejumlah artikel yang kemudian dijadikan sebagai bahan analisis dalam penelitian ini.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif kualitatif, yaitu dengan cara mengidentifikasi, membandingkan, dan mengelompokkan hasil penelitian dari masing-masing artikel berdasarkan variabel utama yang diteliti. Selanjutnya, hasil kajian disusun dalam bentuk tabel literatur untuk memudahkan pemahaman terhadap pola hubungan antarvariabel. Analisis dilakukan tanpa menggunakan alat atau aplikasi khusus, melainkan melalui interpretasi sistematis terhadap temuan penelitian sebelumnya untuk menemukan kesamaan, perbedaan, serta inkonsistensi hasil penelitian. Melalui pendekatan ini, penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran yang komprehensif mengenai hubungan antara flexible working space, employee engagement, OCB, dan kinerja pegawai, serta merumuskan model konseptual sebagai kontribusi utama penelitian.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL PENELITIAN

No	Penulis (Tahun)	Variabel Utama	Metode	Temuan Utama
1	Habibah (2024)	Flexible Working Arrangement, Employee Engagement, Work-Life Balance, Kinerja	Kuantitatif (SEM-PLS)	Flexible working tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, namun berpengaruh melalui mediasi work-life balance (mediasi penuh)
2	Suyatno (2023)	Flexible Working Space, Organizational Culture, Produktivitas	Kajian Literatur	Flexible working space dan budaya organisasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja
3	Purnakara (2023)	Flexible Working Space, Work-Life Balance, Employee Engagement, Kinerja	Kuantitatif (Regresi Linier)	Flexible working space, work-life balance, dan employee engagement berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja
4	Vidian (2023)	Employee Engagement, Job Satisfaction, OCB	Kuantitatif (SEM)	Employee engagement berpengaruh terhadap OCB baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja
5	Hastuti (2022)	Workplace Fun, Employee Engagement, OCB, Kinerja	Kuantitatif (Path Analysis)	Employee engagement dan OCB memediasi pengaruh workplace fun terhadap kinerja secara signifikan
6	Setyoningtyas (2024)	Flexible Working System, Employee Engagement, Transformational Leadership	Mixed Method (Regresi Moderasi)	Flexible working meningkatkan employee engagement, dan pengaruhnya diperkuat oleh kepemimpinan transformasional
7	Gusti (2026)	Komitmen Organisasi, Perilaku Kerja Inovatif,	Kuantitatif (SEM)	Komitmen organisasi meningkatkan perilaku inovatif,

		Inovasi Digital, Inovasi Hijau		namun inovasi digital tidak signifikan terhadap inovasi hijau
8	Amrin (2024)	Fleksibilitas Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja	Kuantitatif (Path Analysis)	Fleksibilitas kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, baik langsung maupun melalui kepuasan kerja
9	Sawitri (2024)	Work-Life Balance, Employee Engagement, Pelatihan, Kepuasan Kerja, Kinerja	Kajian Literatur	Employee engagement, pelatihan, dan work-life balance berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja
10	Diyanah et al. (2024)	Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kinerja	Kuantitatif (Path Analysis)	Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja, budaya organisasi tidak signifikan, motivasi tidak memediasi secara signifikan

Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa kinerja pegawai tidak dapat dijelaskan melalui hubungan langsung yang sederhana, melainkan melalui interaksi kompleks antara faktor struktural, psikologis, dan perilaku dalam organisasi. Dalam konteks ini, flexible working space (FWS), employee engagement, dan organizational citizenship behavior (OCB) membentuk suatu mekanisme berlapis yang secara bersama-sama mempengaruhi kinerja pegawai.

Dari sisi faktor struktural, flexible working space menjadi salah satu pendekatan yang banyak diadopsi organisasi modern dalam meningkatkan efektivitas kerja. Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh FWS terhadap kinerja pegawai tidak selalu konsisten. Beberapa studi menemukan bahwa FWS berpengaruh langsung terhadap kinerja (Purnakara, 2023; Amrin, 2024), sementara studi lain menunjukkan bahwa FWS tidak memiliki pengaruh langsung, tetapi melalui variabel mediasi seperti work-life balance (Habibah, 2024). Inkonsistensi ini mengindikasikan bahwa fleksibilitas kerja tidak secara otomatis meningkatkan kinerja, melainkan bergantung pada bagaimana kebijakan tersebut mempengaruhi kondisi psikologis dan kesejahteraan pegawai.

Dalam konteks tersebut, employee engagement muncul sebagai variabel kunci yang menjembatani hubungan antara FWS dan kinerja. Employee engagement mencerminkan tingkat keterikatan pegawai terhadap pekerjaannya, yang ditunjukkan melalui dedikasi, semangat, dan keterlibatan aktif dalam organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja dapat meningkatkan employee engagement, terutama ketika didukung oleh kepemimpinan yang efektif (Setyoningtyas, 2024). Selain itu, employee engagement juga

terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai (Sawitri, 2024). Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh sejauh mana pegawai merasa terlibat dan memiliki hubungan emosional dengan pekerjaannya.

Lebih lanjut, dalam perspektif perilaku organisasi, *organizational citizenship behavior* (OCB) menjadi faktor yang sangat penting dalam menjelaskan kinerja pegawai. OCB merupakan perilaku sukarela yang melampaui tugas formal, seperti membantu rekan kerja dan berkontribusi secara proaktif terhadap organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap OCB, baik secara langsung maupun melalui variabel lain seperti kepuasan kerja (Vidian, 2023). Selain itu, OCB juga terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Hastuti, 2022). Hal ini menunjukkan bahwa perilaku ekstra peran memiliki kontribusi yang besar dalam meningkatkan efektivitas dan produktivitas organisasi.

Jika dianalisis secara integratif, hasil kajian ini menunjukkan bahwa OCB berperan sebagai variabel mediasi utama dalam hubungan antara *employee engagement* dan kinerja pegawai. *Employee engagement* mendorong munculnya OCB, yang kemudian meningkatkan kinerja pegawai. Di sisi lain, *flexible working space* tidak secara langsung meningkatkan kinerja, tetapi berperan dalam menciptakan kondisi kerja yang mendukung munculnya *engagement* dan OCB. Dengan demikian, hubungan antarvariabel membentuk suatu mekanisme tidak langsung yang lebih kompleks dibandingkan hubungan linear sederhana.

Selain itu, beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa variabel lain seperti kepuasan kerja dan *work-life balance* turut berperan dalam memperkuat hubungan antarvariabel. Fleksibilitas kerja yang mampu meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja akan berdampak pada peningkatan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap kinerja pegawai (Habibah, 2024; Amrin, 2024). Hal ini menunjukkan bahwa faktor kesejahteraan pegawai tidak dapat diabaikan dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi.

Berdasarkan keseluruhan hasil kajian, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai lebih efektif dijelaskan melalui pendekatan mekanisme tidak langsung (*mediated model*). *Flexible working space* berperan sebagai faktor kontekstual yang mempengaruhi kondisi kerja, *employee engagement* sebagai faktor psikologis yang membentuk keterikatan pegawai, dan OCB sebagai faktor perilaku yang secara langsung mendorong peningkatan kinerja. Dengan demikian, ketiga variabel tersebut tidak bekerja secara terpisah, melainkan saling terintegrasi dalam suatu sistem yang kompleks.

Temuan ini sekaligus menunjukkan adanya kesenjangan penelitian, yaitu belum banyak penelitian yang mengintegrasikan ketiga variabel tersebut dalam satu model konseptual yang utuh. Sebagian besar penelitian masih mengkaji hubungan antarvariabel secara parsial, sehingga belum mampu menjelaskan secara komprehensif mekanisme peningkatan kinerja pegawai. Oleh karena itu, penelitian ini memberikan kontribusi dalam merumuskan model konseptual kinerja pegawai berbasis integrasi flexible working space, employee engagement, dan OCB.

Secara teoretis, kajian ini memperkuat bahwa pendekatan perilaku organisasi sangat penting dalam menjelaskan kinerja pegawai. Sementara secara praktis, organisasi disarankan untuk tidak hanya menerapkan kebijakan kerja fleksibel, tetapi juga memastikan bahwa kebijakan tersebut mampu meningkatkan keterlibatan pegawai dan mendorong munculnya perilaku OCB. Dengan pendekatan yang integratif tersebut, peningkatan kinerja pegawai dapat dicapai secara lebih efektif dan berkelanjutan.

D. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian literatur, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai tidak dapat dijelaskan melalui hubungan langsung yang sederhana, melainkan melalui mekanisme yang kompleks dan bersifat tidak langsung antara flexible working space, employee engagement, dan organizational citizenship behavior (OCB). Flexible working space tidak selalu berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi lebih berperan sebagai faktor kontekstual yang membentuk kondisi kerja dan kesejahteraan pegawai, seperti work-life balance dan kepuasan kerja. Selanjutnya, employee engagement menjadi faktor psikologis kunci yang menjembatani hubungan tersebut dengan meningkatkan keterikatan dan motivasi pegawai dalam bekerja. Dalam mekanisme ini, OCB berperan sebagai variabel mediasi utama yang secara langsung mendorong peningkatan kinerja melalui perilaku ekstra peran yang sukarela. Dengan demikian, kinerja pegawai lebih efektif dipahami melalui pendekatan model mediasi yang mengintegrasikan faktor struktural, psikologis, dan perilaku secara simultan. Temuan ini juga menunjukkan bahwa integrasi ketiga variabel dalam satu model konseptual masih terbatas dalam penelitian sebelumnya, sehingga kajian ini memberikan kontribusi dalam merumuskan model konseptual kinerja pegawai yang lebih komprehensif.

E. DAFTAR PUSTAKA

Amrin, M. J. (2024). The effect of work flexibility on employee performance and job

- satisfaction as mediation in a logistics company. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*.
- Diyannah, I., Suharto, & Rokhman, M. T. N. (2024). The influence of leadership style and organizational culture on employee performance mediated by work motivation in the multinational company PT. German ETA in Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*.
- Gusti, R. P. T. (2026). Analysis of factors that influence green innovation among running event organizer employees. *Jurnal Inovasi dan Manajemen*.
- Habibah, U. (2024). Pengaruh flexible working arrangement dan employee engagement terhadap kinerja karyawan dengan work-life balance sebagai variabel intervening. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Hastuti, D. (2022). Pengaruh workplace fun terhadap kinerja yang dimediasi oleh employee engagement dan organizational citizenship behavior (OCB). *Jurnal Ilmu Manajemen*.
- Purnakara, D. (2023). Pengaruh flexible working space, work life balance, dan employee engagement terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Kekayaan Negara. *Jurnal Administrasi Publik*.
- Sawitri, N. N. (2024). The effect of work-life balance, employee engagement and training on job satisfaction and employee performance. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*.
- Setyoningtyas, P. R. (2024). The influence of flexible working system to employee engagement with transformational leadership as moderating variable. *Jurnal Manajemen Publik*.
- Suyatno, A. (2023). Pengaruh flexible working space dan organizational culture terhadap produktivitas kerja: Literature review manajemen sumber daya manusia. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*.
- Vidian, R. (2023). Pengaruh employee engagement terhadap organizational citizenship behavior (OCB) dengan job satisfaction sebagai variabel mediasi. *Jurnal Manajemen Pendidikan*