

Flexible Working Arrangements: Fleksibilitas Kerja dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) Modern

Rose Siana Inge Pratiwi, Sri Wartini

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis,
Universitas Negeri Semarang

rosesianainepratiwi@students.unnes.ac.id

DOI: <https://doi.org/10.15294/msdm.v1i1.304>

QRCBN 62-6861-4243-013

ABSTRAK

Flexible Working Arrangements (FWA) adalah konsep tentang pengaturan kerja yang memberi karyawan kebebasan untuk memilih kapan, di mana dan bagaimana mereka menyelesaikan tugas mereka. Dalam era digital dan setelah pandemi COVID-19, FWA menjadi strategi penting dalam pengelolaan SDM kontemporer. Tujuan dari kajian ini adalah untuk mempelajari konsep FWA, keuntungan, kelemahan dan implementasinya dalam organisasi, khususnya di Indonesia. FWA tidak hanya meningkatkan efisiensi dan produktivitas organisasi, tetapi juga membantu karyawan menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan kerja. Untuk menjelaskan hubungan antara tuntutan kerja dan sumber daya kerja dalam konteks FWA, teori *Job Demand-Resources* digunakan sebagai landasan teoritis. Penulisan kajian ini menggunakan pendekatan studi literatur dari berbagai sumber ilmiah. Hasil analisis menunjukkan bahwa dukungan manajemen, kebijakan perusahaan dan kesiapan teknologi sangat mempengaruhi keberhasilan penerapan FWA. Meskipun FWA menawarkan manfaat bagi organisasi dan individu, namun masih membutuhkan pendekatan dan strategi yang tepat agar dapat digunakan secara berkelanjutan di berbagai industri, termasuk perusahaan pemerintah dan swasta.

Kata Kunci: fleksibilitas kerja, *Flexible Working Arrangements* (FWA), Sumber Daya Manusia

PENDAHULUAN

Dalam dunia teknologi yang berkembang semakin pesat di kalangan bisnis pada industri dan jasa, hal ini memicu banyak transformasi yang sangat signifikan dalam struktur organisasi tempat kerja dan pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM), yang pada akhirnya mendorong munculnya tren kerja fleksibel di lingkungan kerja yang *modern* (da Silva et al., 2022). Kemajuan teknologi membawa banyak manfaat dan keuntungan bagi karyawan yang menawarkan bekerja secara daring atau tidak perlu datang ke tempat kerja (Lan & Feng, 2025). Di tengah pola pekerjaan yang berubah ini, Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi aspek yang sangat penting bagi keberlanjutan kerja dan daya saing perusahaan. Salah satu bentuk adaptasi terhadap perubahan dinamika kerja *modern* adalah penerapan *Flexible Working Arrangements* (FWA), yaitu pengaturan kerja yang memberikan fleksibilitas kepada karyawan dalam hal waktu, tempat dan cara mereka menyelesaikan pekerjaannya.

Konsep bekerja *Flexible Working Arrangements* (FWA) sebenarnya bukanlah hal yang baru dalam dunia kerja. *Flexible Working Arrangements* (FWA) kerja memang sudah ada sejak dahulu, konsep ini mulai diperkenalkan pada tahun 1970 oleh Sullivan dan Lusier yang menyadari bahwa penting untuk memberikan fleksibilitas kepada karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dan tugas-tugasnya (Anakpo et al., 2023). *Flexible Working Arrangements* (FWA) sering disebut dengan pengaturan yang memungkinkan karyawan dapat bekerja kapan dan dimana saja tanpa mengorbankan produktivitas atau pekerjaan lain. *Flexible Working Arrangements* (FWA) menjadi fenomena yang sangat lazim imbas dari pandemi COVID-19 lalu yang menuntut para karyawan untuk bekerja dari rumah (Giménez-Nadal et al., 2025). Kebijakan pembatasan mobilitas memaksa banyak organisasi dan perusahaan untuk mengadopsi sistem kerja jarak jauh (*remote working*) sebagai solusi darurat, yang pada

akhirnya membuat banyak pihak menyadari akan potensi dan efektivitas dari kerja fleksibel. Pandemi secara tidak langsung menjadi momentum akselerasi perubahan pola kerja, dari yang semula sangat bergantung pada kehadiran fisik di kantor menjadi lebih terbuka terhadap fleksibilitas lokasi dan waktu kerja.

Di Indonesia sendiri, konsep bekerja *Flexible Working Arrangement* secara resmi telah diterapkan di Indonesia sesuai dengan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 21 tahun 2023 tentang Hari Kerja dan Jam Kerja Instansi Pemerintah dan Pegawai Aparatur Sipil Negara (PNS) Pasal 8 yang berisi tentang Pegawai Aparatur Sipil Negara dapat melaksanakan tugas kedinasan secara fleksibel meliputi fleksibel secara lokasi dan fleksibel secara waktu, selain itu juga wacana efisiensi anggaran yang dilakukan pemerintah membuat *Flexible Working Arrangements* (FWA) semakin lazim diterapkan di instansi lembaga pemerintah (Gede Wijaya Kusuma et al., 2024). Konsep bekerja *Flexible Working Arrangements* (FWA) ini sangat relevan dengan digitalisasi dan perkembangan bisnis yang lebih *modern* karena karyawan bekerja dengan memanfaatkan teknologi sebagai sumber daya yang penting dalam mengerjakan tugas dan pekerjaan.

Flexible Working Arrangements (FWA) mengacu pada pengaturan kerja yang memberikan kebebasan kepada karyawan untuk memilih kapan, di mana dan bagaimana mereka menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan mereka (Tsen et al., 2021). Pendapat ini juga diperkuat oleh Kelliher & Anderson (2010) bahwa konsep *Flexible working Arrangements* (FWA) bukan hanya tentang fleksibilitas jadwal kerja namun juga tentang lokasi kerja yang memberikan otonomi pada karyawan untuk mengatur pekerjaannya sendiri. *Flexible Working Arrangements* (FWA) dikatakan sebagai pengaturan lingkungan kerja atau jadwal kerja yang tidak terikat pada batasan yang normal pada pekerjaan tradisional (Ochieng & Kamau, 2021). Bentuk *Flexible Working Arrangements* (FWA) meliputi: jam kerja fleksibel, kerja jarak jauh (*remote*) dan pengaturan kerja paruh waktu.

Flexible Working Arrangements (FWA) ini semakin populer di dunia kerja *modern* karena perkembangan teknologi, kebutuhan dan kebijakan perusahaan, serta

perubahan preferensi kerja karyawan. Kossek & Michel (2011) mengembangkan konsep *Flexible Working Arrangements* (FWA) menjadi dua bagian, yaitu *employer-initiated arrangements* dan *employee-initiated arrangements*. *Flexible Working Arrangements* (FWA) yang diinisiasi oleh perusahaan atau yang disebut sebagai *employer-initiated arrangements* biasanya bertujuan untuk efisiensi kerja dan produktivitas, sedangkan *Flexible Working Arrangements* (FWA) yang diinisiasi oleh karyawan atau yang disebut sebagai *employee-initiated arrangements* biasanya bertujuan untuk kebutuhan personal dan keseimbangan kehidupan kerja.

Flexible Working Arrangements (FWA) merupakan konsep pengelolaan kerja yang memberikan fleksibilitas kepada karyawan dalam menentukan waktu, lokasi, serta cara mereka bekerja, selama tetap mampu memenuhi tanggung jawab dan target pekerjaan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Allen et al. (2015), *Flexible Working Arrangements* (FWA) adalah pengaturan kerja alternatif yang memungkinkan karyawan menjalankan tugas di luar kerangka kerja tradisional, seperti: bekerja dari rumah atau memilih jam kerja yang tidak konvensional. Dalam pengaturan kerja tradisional, karyawan mungkin diharuskan bekerja dari jam tertentu hingga batas waktu menunjukkan jam pulang kerja selama lima hingga enam hari dalam satu minggu atau harus mengerjakan pekerjaan beberapa jam dalam satu minggu. Namun, dengan pengimplementasian *Flexible Working Arrangements* (FWA) batasan tersebut menjadi lebih fleksibel, sehingga memungkinkan karyawan untuk menyesuaikan waktu dan lokasi kerja dengan kebutuhan pribadi maupun profesional mereka (Chung & van der Lippe, 2020). Contoh paling umum dari *Flexible Working Arrangements* (FWA) adalah bekerja dari rumah (*remote working*), di mana karyawan tidak perlu datang ke kantor setiap hari, serta *flexitime*, yaitu sistem kerja yang memberikan fleksibilitas dalam menentukan jam mulai dan selesai kerja, asalkan jumlah jam kerja terpenuhi dan target tetap tercapai.

Penelitian yang dilakukan oleh B. Wang et al. (2021) mendefinisikan *Flexible Working Arrangements* (FWA) sebagai sistem yang mengatur kerja jarak jauh dan waktu fleksibel

sebagai bagian dari transformasi digital organisasi. Mereka menyoroti bahwa efektivitas *Flexible Working Arrangements* (FWA) sangat ditentukan oleh desain pekerjaan yang baik, seperti: kejelasan peran, tingkat otonomi, serta dukungan teknologi. Definisi ini menempatkan *Flexible Working Arrangements* (FWA) sebagai bagian dari inovasi desain kerja yang dapat meningkatkan keterlibatan dan produktivitas karyawan. Dalam konteks ini, *Flexible Working Arrangements* (FWA) bukan hanya tentang fleksibilitas dalam waktu dan tempat bekerja, tetapi juga mencakup perancangan ulang sistem kerja agar lebih adaptif terhadap kebutuhan karyawan serta perubahan dalam dunia bisnis yang semakin kompleks dan berbasis teknologi.

Sebuah penelitian yang dilakukan oleh W. Wang & Le (2023) berhasil mengelompokkan bahwa bentuk *Flexible Working Arrangements* (FWA) pasca terjadinya pandemi COVID-19 terdiri dari tiga dimensi, yaitu: fleksibilitas ruang (*spatial*), waktu (*temporal*), dan pengawasan (*freedom from supervision*). Dengan demikian, definisi *Flexible Working Arrangements* (FWA) dapat dijelaskan bahwa *Flexible Working Arrangements* (FWA) bukanlah hanya sekadar terkait kerja jarak jauh atau jam fleksibel, melainkan sistem manajemen yang memberikan otonomi tinggi terhadap karyawan terkait dengan lokasi, jadwal dan kontrol mandiri karyawan, sebagai strategi organisasi untuk membangun tenaga kerja yang gesit dan responsif terhadap perubahan lingkungan.

Flexible Working Arrangements (FWA) pada awalnya dianggap sebagai sebuah *privilege* atau keuntungan khusus bagi karyawan untuk mengerjakan tugas dan pekerjaan sesuai dengan preferensi mereka. Namun, persepsi ini mengalami pergeseran menjadi hak normatif karyawan seiring dengan perkembangan tren kerja fleksibel dan digitalisasi. Pendapat ini diperkuat oleh Hartner-Tiefenthaler et al. (2023) yang mendefinisikan *Flexible Working Arrangements* (FWA) sebagai hak karyawan untuk menentukan kapan dan di mana mereka bekerja. Dalam konteks ini, *Flexible Working Arrangements* (FWA) menjadi bagian dari kontrak sosial yang diakui, setara dengan hak cuti atau tunjangan kesehatan, dan semakin dianggap sebagai unsur esensial dalam struktur kerja masa kini.

Çivilidağ & Durmaz (2024) mendefinisikan *Flexible Working Arrangements* (FWA) menjadi lebih sederhana bahwa *Flexible Working Arrangements* (FWA) adalah konsep bekerja fleksibel yang muncul akibat pandemi COVID-19 yang didukung oleh teknologi internet dan komputer, serta mencakup berbagai bentuk mulai dari bekerja jarak jauh (*telecommuting*), fleksibilitas waktu kerja (*flexitime*), dan kompresi jam kerja mingguan (*compressed week*). Dalam penelitian ini menegaskan bahwa *Flexible Working Arrangements* (FWA) telah menjadi respons adaptif organisasi terhadap gangguan operasional yang ditopang oleh inovasi digital.

Berdasarkan beberapa definisi dari para ahli yang diuraikan tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa definisi *Flexible Working Arrangements* (FWA) adalah konsep pengaturan bekerja yang memberikan fleksibilitas kepada karyawan dalam menentukan waktu, lokasi dan cara kerja mereka, dengan tetap menjaga produktivitas dan kinerja yang diharapkan oleh organisasi. Konsep bekerja *Flexible Working Arrangements* (FWA) didukung oleh perkembangan teknologi yang masif seiring dengan berkembangnya isu manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) *modern*. *Flexible Working Arrangements* (FWA) menjadi sangat populer akibat dari terjadinya pandemi COVID-19 beberapa tahun silam yang memaksa organisasi dan perusahaan untuk beradaptasi dengan tren kerja baru di masa kritis. *Flexible Working Arrangements* (FWA) sudah menjadi konsep kerja yang lazim dijalankan pada organisasi atau perusahaan, bahkan di Indonesia pemerintah sudah mengesahkan peraturan perundang-undangan mengenai fleksibilitas kerja untuk pegawai pemerintah.

Selain itu, perkembangan konsep *Flexible Working Arrangements* (FWA) juga menunjukkan adanya pergeseran paradigma dalam hubungan kerja antara organisasi dan karyawan. Karyawan saat ini tidak hanya mencari pekerjaan yang memberikan penghasilan, tetapi juga pekerjaan yang memungkinkan fleksibilitas, otonomi dan kualitas hidup yang lebih baik. Oleh karena itu, *Flexible Working Arrangements* (FWA) telah menjadi variabel penting dalam daya tarik organisasi, serta menjadi strategi penting dalam peningkatan

kepuasan kerja dan menciptakan lingkungan kerja yang sehat secara psikologis (Austin-Egole et al., 2020; Onken-Menke et al., 2018).

Dengan mempertimbangkan berbagai hal-hal tersebut, dapat ditegaskan bahwa *Flexible Working Arrangements* (FWA) bukan sekadar tren sesaat, melainkan representasi dari perubahan struktural dan kultural dalam dunia kerja kontemporer. Fleksibilitas dalam bekerja kini menjadi bagian penting dari strategi manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) yang efektif, yang menekankan pentingnya adaptabilitas, inovasi teknologi dan kesejahteraan kerja sebagai landasan dalam menciptakan organisasi yang kompetitif, berkelanjutan dan responsif terhadap perubahan global (Jain & Kanwar, 2024).

Flexible Working Arrangements (FWA) dapat mencakup berbagai konsep pengaturan, tergantung pada pengaturan apa yang diambil oleh perusahaan dan kebutuhan karyawan, misalnya adalah kebijakan bekerja dari rumah, jam kerja fleksibel dan jadwal kerja yang pendek atau bersesi. Menurut Viana Cerqueira & Motte-Baumvol (2022), *Flexible Working Arrangements* dapat berupa *teleworking*, bekerja dari rumah, bekerja paruh waktu dan wirausaha. Studi mengungkapkan bahwa *Flexible Working Arrangements* mampu mengurangi stres dan kelelahan, karena karyawan lebih mampu menyeimbangkan aktivitas kerja profesional dan aktivitas pribadi mereka, seperti penelitian oleh Mazaheri et al. (2023) mengungkapkan bahwa fleksibilitas kerja berupa *flexitime* (fleksibilitas jam kerja) dan *flexiplace* (*telecommuting*) terbukti dapat mengurangi kelelahan karyawan. Penelitian oleh Richardson & McKenna (2014) mengungkapkan bahwa perusahaan menawarkan pengaturan fleksibilitas kerja bertujuan agar karyawan dapat menyeimbangkan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi serta untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Tidak hanya dapat mengurangi kelelahan, fleksibilitas kerja juga dapat mempromosikan otonomi karyawan, yang berarti karyawan mempunyai wewenang untuk mengerjakan pekerjaannya menurut preferensinya masing-masing.

Dalam ranah pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dan kebijakan organisasi, indikator dalam *Flexible*

Working Arrangements (FWA) tidak hanya dipahami sebagai alat ukur untuk menilai keberadaan atau intensitas praktik fleksibilitas kerja, melainkan juga sebagai refleksi dari kultur perusahaan, nilai dan strategi perusahaan dalam mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan karyawan. Indikator-indikator ini tidak hanya mencerminkan aspek formal dari kebijakan yang diterapkan, tetapi juga memperlihatkan sejauh mana organisasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang adaptif, inklusif dan berbasis kepercayaan.

Menurut Davidescu et al. (2020), ada empat indikator *Flexible Working Arrangements* (FWA) yaitu sebagai berikut:

1. *Contractual Flexibility*

Fleksibilitas kontrak merujuk pada indikator *Flexible Working Arrangements* (FWA) yang berkaitan dengan bentuk dan status hubungan kerja antara karyawan dan pemberi kerja sebagaimana tercantum dalam perjanjian atau kontrak kerja. Konsep ini mengacu pada sejauh mana struktur kontraktual memberikan ruang bagi karyawan untuk menjalankan pekerjaannya secara adaptif, baik dalam hal lokasi kerja, durasi kerja, maupun komitmen kerja terhadap organisasi (Rouvroye et al., 2022). Dalam konteks manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) *modern*, fleksibilitas kontrak semakin penting seiring dengan meningkatnya kebutuhan tenaga kerja yang dinamis, responsif dan mampu bekerja lintas waktu serta lokasi.

Fleksibilitas kontrak dapat dianalisis melalui beberapa kategori status kerja, seperti "pekerjaan penuh waktu (*full-time employment*), pekerjaan waktu tetap (*fixed-term employment*), pekerjaan paruh waktu (*part-time employment*), pekerjaan berbasis proyek atau *freelance* (*contract-based/project-based work*), hingga kerja jarak jauh (*remote work*) dan *gig work* yang berbasis pada permintaan (*on-demand labor*). Masing-masing bentuk kontrak ini memberikan tingkat fleksibilitas yang berbeda-beda baik dari sisi jam kerja, tempat kerja maupun beban kerja yang dimiliki.

2. *Working Time Flexibility*

Fleksibilitas waktu kerja merujuk pada indikator *Flexible Working Arrangements* (FWA) yang berkaitan dengan sejauh mana karyawan memiliki keleluasaan dalam mengelola jadwal, durasi serta ritme kerja mereka dalam satu periode waktu

tertentu, baik harian, mingguan maupun bulanan. Konsep ini tidak hanya membahas lamanya jam kerja dalam sehari, tetapi juga mencakup elemen-elemen lain seperti: variasi jadwal masuk dan pulang kerja, pengaturan shift, kerja lembur sukarela, hingga kesempatan untuk menyusun jadwal kerja secara mandiri berdasarkan kebutuhan pribadi atau tuntutan pekerjaan. Fleksibilitas waktu menjadi krusial terutama dalam konteks kerja *modern* yang semakin menuntut efisiensi, mobilitas dan keseimbangan antara kehidupan profesional dan personal.

Fleksibilitas waktu kerja juga dapat dipahami sebagai kemampuan karyawan untuk menyesuaikan waktu kerja mereka dengan dinamika kehidupan sehari-hari, termasuk tanggung jawab keluarga, studi atau pekerjaan sampingan (*side jobs*). Dalam demikian, fleksibilitas waktu tidak hanya mempengaruhi produktivitas, tetapi juga berdampak langsung terhadap tingkat stres, kepuasan kerja dan kesehatan mental karyawan (Shiri et al., 2022). Salah satu bentuk implementasi nyata dari fleksibilitas waktu kerja adalah sistem *flextime*, di mana karyawan diberi kebebasan untuk menentukan jam mulai dan selesai kerja selama memenuhi total jam kerja yang disepakati. Bentuk lain yang sering digunakan adalah *compressed workweek* (kompresi waktu kerja mingguan). Dengan demikian, fleksibilitas waktu kerja bukan sekadar pengurangan atau penambahan jam kerja, melainkan mencerminkan kebijakan strategis organisasi dalam menciptakan ruang adaptif bagi karyawan untuk mengatur waktu kerjanya secara lebih otonom. Dalam konteks manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) *modern*, fleksibilitas waktu menjadi indikator penting dari *Flexible Working Arrangements* (FWA) dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan, memperkuat loyalitas organisasi dan menciptakan lingkungan kerja yang berkelanjutan (Ray & Pana-Cryan, 2021).

3. *Functional Flexibility*

Functional flexibility atau fleksibilitas fungsional merujuk pada indikator *Flexible Working Arrangements* (FWA) yang mengacu pada kemampuan dan kesempatan karyawan untuk beradaptasi lebih pada berbagai tugas, pekerjaan dan peran melalui pengembangan keterampilan dan kemampuan.

Functional flexibility tidak hanya merefleksikan adaptabilitas seorang karyawan dalam menghadapi perubahan tuntutan pekerjaan, tetapi juga menunjukkan sejauh mana organisasi atau perusahaan mendukung karyawan untuk menjadi tenaga kerja yang *multi skill* dan berdaya saing tinggi. Dalam konteks kerja *modern* yang sangat dinamis dan dipengaruhi oleh perubahan teknologi, pasar dan organisasi kerja, *functional flexibility* memainkan peran strategis dalam mempertahankan daya saing perusahaan dan meningkatkan produktivitas tenaga kerja.

Elemen utama dalam *functional flexibility* terdiri dari berbagai bentuk kegiatan pelatihan dan pengembangan yang dapat dilakukan baik oleh perusahaan atau atas inisiatif karyawan. Pertama, pelatihan yang dibiayai oleh perusahaan merefleksikan bentuk dukungan dari perusahaan dalam meningkatkan kompetensi dan kemampuan karyawan. Program ini biasanya diselenggarakan dalam bentuk *workshop*, kursus formal, sertifikasi teknis, atau pelatihan manajerial yang dirancang untuk mengembangkan keterampilan dan mempersiapkan karyawan untuk mengisi berbagai posisi dan peran yang mungkin akan muncul seiring perubahan struktur kerja pada perusahaan. Kedua, pelatihan yang dibiayai secara mandiri oleh karyawan juga menjadi bagian dari indikator *functional flexibility*. Meskipun tidak difasilitasi secara langsung oleh perusahaan, inisiatif ini menandakan motivasi intrinsik karyawan untuk mengembangkan keterampilan dan meningkatkan prospek karirnya. Ketiga, pelatihan di tempat kerja (*on-the-job training*) menjadi salah satu metode yang paling umum dan efektif dalam pengembangan *functional flexibility*. Pelatihan jenis ini memungkinkan karyawan untuk memperoleh keterampilan baru langsung dari aktivitas kerja sehari-hari, seperti: rotasi tugas, tutor sebaya (*peer teaching*), pembimbingan oleh rekan senior (*mentoring*), atau pelibatan dalam proyek lintas divisi.

Dengan demikian, *functional flexibility* tidak hanya sekadar untuk meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga merefleksikan seberapa jauh organisasi atau perusahaan mendukung mobilitas pekerjaan secara horizontal (perpindahan antar fungsi) maupun vertikal (promosi jabatan). Dalam konteks persaingan global dan disrupsi

teknologi, organisasi atau perusahaan yang mendorong *functional flexibility* cenderung lebih adaptif, inovatif dan berdaya saing yang tinggi karena memiliki tenaga kerja yang mampu mengisi berbagai peran dalam kondisi perusahaan yang terus berubah. Sementara itu, bagi karyawan, *functional flexibility* mampu meningkatkan peluang pengembangan karier, kepuasan kerja, serta kesiapan menghadapi masa depan pekerjaan (*future of work*) yang semakin tidak pasti.

4. *Working Space Flexibility*

Fleksibilitas tempat kerja merujuk pada indikator *Flexible Working Arrangements* (FWA) yang mengacu pada sejauh mana organisasi memberikan kebebasan kepada karyawan dalam menentukan atau menyesuaikan lokasi di mana mereka menjalankan aktivitas kerjanya. Aspek ini menjadi semakin relevan seiring dengan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi, serta perubahan preferensi kerja karyawan pasca-pandemi COVID-19. Fleksibilitas tempat kerja tidak hanya mempengaruhi efisiensi dan produktivitas, tetapi juga berdampak langsung pada tingkat kepuasan kerja, motivasi, keseimbangan kehidupan kerja dan bahkan keberlanjutan organisasi.

Terdapat beberapa bentuk atau elemen utama yang dapat digunakan sebagai indikator dari fleksibilitas tempat kerja. Pertama, bekerja dari rumah secara penuh (*full remote working*) merupakan bentuk paling ekstrem dari fleksibilitas lokasi, di mana seluruh aktivitas pekerjaan dilakukan dari rumah atau tempat lain tanpa kewajiban kehadiran fisik di kantor. Kedua, terdapat opsi kerja dari rumah secara parsial atau yang lebih dikenal dengan istilah kerja *hybrid*, di mana karyawan dapat bekerja dari rumah untuk beberapa hari tertentu, dan hadir ke kantor pada waktu lainnya sesuai dengan kebutuhan tim atau organisasi. Sistem kerja *hybrid* kini menjadi gaya bekerja yang sangat populer karena dinilai mampu menggabungkan manfaat fleksibilitas dengan interaksi sosial dan kolaborasi langsung yang tetap dibutuhkan dalam beberapa jenis pekerjaan. Model ini juga memungkinkan pengelolaan tata ruang kantor yang lebih efisien, karena tidak semua karyawan hadir di kantor dalam waktu yang bersamaan.

Ketiga, *coworking space* atau ruang kerja bersama

menjadi alternatif tempat kerja fleksibel yang semakin banyak digunakan, khususnya oleh pekerja lepas (*freelancers*), *startup* atau karyawan dari perusahaan besar yang bekerja secara *remote*. Dalam sistem ini, individu bekerja dalam satu ruang yang sama dengan karyawan dari perusahaan atau industri lain, dengan fasilitas bersama seperti: ruang rapat, koneksi internet dan area kerja yang mendukung kolaborasi informal. Keempat, konsep *flex office* atau kantor fleksibel semakin diterapkan di lingkungan organisasi *modern*. Dalam sistem ini, tidak ada pengaturan tempat duduk tetap untuk karyawan; meja dan fasilitas kerja bersifat fleksibel dan dapat digunakan siapa saja berdasarkan ketersediaan dan kebutuhan hari itu. Hal ini mencerminkan pendekatan kerja berbasis mobilitas dan kolaborasi, di mana karyawan dapat memilih lokasi kerja yang paling sesuai dengan tugasnya hari itu, misalnya ruang fokus untuk pekerjaan individu, atau ruang terbuka untuk diskusi tim. *Flex office* membantu mengurangi kebutuhan ruang kantor secara keseluruhan dan meningkatkan efisiensi penggunaan aset perusahaan.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Alifyanti Hidayah et al. (2021), *Flexible Working Arrangements* (FWA) tidak sepenuhnya efektif diimplementasikan di instansi pemerintah Indonesia karena *Flexible Working Arrangements* (FWA) hanya memiliki pengaruh yang signifikan pada komitmen organisasi saja dan tidak memiliki pengaruh yang kuat dalam meminimalisasi *work-family conflict* dan beban kerja. Menurut Oakman et al. (2020) meskipun *Flexible Working Arrangements* (FWA) menawarkan sejumlah manfaat, seperti peningkatan kepuasan kerja dan *work-life balance* yang lebih baik, namun tetap terdapat beberapa tantangan signifikan, termasuk kesulitan memisahkan waktu bekerja dan waktu pribadi, serta risiko stres akibat tuntutan baru yang timbul dari komitmen perawatan keluarga selama bekerja dari rumah (Leonard et al. (2022); Meiryani et al. 2022). Situasi ini dapat semakin buruk oleh kurangnya dukungan kepemimpinan yang efektif di antara manajer dan karyawan, yang sering kali menghadapi kondisi yang tidak terduga dan beban multitasking dalam konteks pekerjaan jarak jauh (Ameel et al., 2022; Leonard et al., 2021).

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa penerapan

Flexible Working Arrangements (FWA) selama COVID-19 belum sepenuhnya mengeksplorasi dampak jangka panjang terhadap produktivitas dan kesehatan mental karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Kniffin et al. (2021) menemukan bahwa meskipun *Flexible Working Arrangements* (FWA) dapat mengurangi konflik antara karyawan dan keluarga mereka, ada kekhawatiran bahwa kepercayaan dalam perusahaan dapat dipengaruhi oleh meningkatnya jam kerja jarak jauh (Khatatbeh et al., 2023). Selain itu, meskipun ada permintaan untuk melanjutkan praktik kerja jarak jauh setelah pandemi, beberapa penelitian menjelaskan bahwa produktivitas karyawan ketika bekerja dari rumah sering kali lebih rendah dibandingkan dengan di kantor, hal ini menciptakan permasalahan baru yang menarik untuk diteliti lebih lanjut (Morikawa, 2023). Penelitian yang dilakukan oleh Bjärntoft et al. (2020) menjelaskan bagaimana faktor-faktor organisasi dan individu mempengaruhi *work-life balance* di antara karyawan kantor dengan konsep bekerja *Flexible Working Arrangements* (FWA). Namun, penelitian ini cenderung bersifat deskriptif dan tidak mempertimbangkan implikasi jangka panjang dari *Flexible Working Arrangements* (FWA) di lingkungan kerja yang lebih besar, khususnya dalam konteks pemerintah atau organisasi publik di Indonesia.

Flexible Working Arrangements (FWA) dapat dianalisis secara lebih mendalam melalui teori *Job-Demand Resource* (JDR). Teori *Job Demand-Resources* pertama kali diperkenalkan dan dipublikasikan pada jurnal ilmiah oleh Demerouti et al. (2001). Mereka mengembangkan teori ini untuk menjadi solusi bagi teori yang sebelumnya karena dinilai memiliki keterbatasan dan cenderung hanya terfokus pada pekerjaan tertentu atau mengasumsikan bahwa semua pekerjaan memiliki faktor yang sama. Teori *Job Demand-Resources* merupakan sebuah model yang mengkaji hubungan antara tuntutan pekerjaan (*job demand*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*). Oleh sebab itu teori *Job Demand-Resources* mengasumsikan bahwa setiap pekerjaan memiliki faktor risikonya sendiri secara lebih spesifik, faktor-faktor ini dapat diklasifikasikan menjadi dua kelompok secara umum yaitu tuntutan kerja dan sumber daya pekerjaan. Dengan demikian teori *Job Demand-Resources* dapat diterapkan di berbagai

lingkup pekerjaan, terlepas dari apapun tuntutan pekerjaannya dan apapun sumber daya yang terlibat (Demerouti et al., 2001).

Tuntutan pekerjaan (*job demand*) mencakup aspek-aspek seperti: beban kerja yang berat, tekanan waktu, tanggung jawab yang tinggi dan konflik interpersonal yang memerlukan upaya fisik atau mental yang signifikan dari karyawan. Jika tuntutan ini tidak diimbangi dengan sumber daya yang memadai, karyawan berisiko mengalami kelelahan dan stres. Sebaliknya, sumber daya pekerjaan seperti: dukungan sosial, otonomi, fleksibilitas dan umpan balik yang konstruktif dapat membantu karyawan mengatasi tuntutan pekerjaan dan meningkatkan kesejahteraan mereka. Teori *Job Demand-Resources* memberikan dasar yang kuat untuk memahami bahwa *Flexible Working Arrangements* (FWA) menjadi sumber daya pekerjaan yang kuat untuk mendukung kesejahteraan karyawan. Dengan demikian, teori *Job Demand-Resources* dapat menjelaskan bahwa kesejahteraan karyawan dapat meningkat apabila adanya keseimbangan antara tuntutan kerja (*job demand*) dan sumber daya pekerjaan. Untuk menyeimbangkan dua hal tersebut dibutuhkan *Flexible Working Arrangements* (FWA) sebagai *job resources* berupa fleksibilitas waktu kerja (*flextime*), kerja jarak jauh (*telecommuting*), dan kompresi jam kerja mingguan (*compressed week*) untuk karyawan agar memiliki kendali yang lebih besar untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaannya. Penelitian oleh Timms et al. (2015) menemukan relevansi antara *Flexible Working Arrangements* (FWA) dan teori *Job Demand-Resources* yang menyatakan bahwa *Flexible Working Arrangements* (FWA) dapat membantu karyawan untuk mengurangi dampak negatif atau tekanan psikologis akibat tuntutan kerja (*job demand*) yang tinggi dan meningkatkan semangat bekerja.

Flexible Working Arrangements (FWA) bukan hanya sekedar kebijakan perusahaan *modern* atau perubahan gaya bekerja, melainkan sebuah respon strategis dari perubahan dan perkembangan sosio-kultur, ekonomi dan teknologi dalam dunia kerja. *Flexible Working Arrangements* (FWA) telah berubah dari sekedar kebijakan opsional menjadi praktik strategis yang dipertimbangkan penting untuk mewujudkan

tempat kerja yang lebih adaptif. Pengkajian tentang *Flexible Working Arrangements* (FWA) ini diharapkan mampu memberikan pemahaman teoritis yang lebih mendalam tentang bagaimana kebijakan ini dapat diadopsi dan diimplementasikan secara efektif di dalam dunia pekerjaan untuk menyeimbangkan kebutuhan bisnis dan personal (Kossek & Michel, 2011).

Flexible Working Arrangements (FWA) merupakan refleksi dari dinamika hubungan kerja *modern* yang dipengaruhi oleh perkembangan teknologi, perubahan generasi pekerja dan tuntutan keseimbangan kehidupan kerja sehingga penting bagi pembaca untuk memperluas pengetahuannya terhadap isu-isu manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) *modern*. Di sisi lain, diharapkan pengkajian ini mampu membantu pembaca untuk memahami bagaimana *Flexible Working Arrangement* (FWA) dapat diimplementasikan dalam praktik pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) di berbagai sektor perusahaan (Allen et al., 2015).

Penerapan konsep bekerja *Flexible Working Arrangements* (FWA) tidak dapat dikatakan mudah dan memiliki tantangan tersendiri. Para pemimpin perusahaan harus memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri di tengah perkembangan teknologi dan konsep bekerja *Flexible Working Arrangements* (FWA) yang berbeda dengan budaya kerja tradisional. Dalam hal ini, para pemimpin perusahaan diharapkan mampu untuk beradaptasi dengan perkembangan digital yang masif sehingga para pemimpin bisa menyesuaikan gaya kepemimpinan yang lebih kolaboratif, adaptif dan berorientasi pada hasil yang disesuaikan dengan konsep bekerja *Flexible Working Arrangements* (FWA) yang diimplementasikan di dalam perusahaannya (Kossek & Michel, 2011).

Dalam sebuah laporan riset yang dilakukan oleh *Chartered Institute of Personnel and Development* (CIPD), sebuah organisasi profesional di bidang Sumber Daya Manusia (SDM) dan pengembangan, menyatakan bahwa *Flexible Working Arrangements* (FWA) dapat membantu perusahaan untuk menarik bakat yang lebih beragam, termasuk mereka yang memiliki tanggung jawab keluarga dan disabilitas (CIPD,

2019). Dalam hal ini perusahaan diharapkan mampu untuk mempertahankan talenta terbaik yang dimiliki oleh perusahaan, dengan menerapkan konsep bekerja *Flexible Working Arrangements* (FWA), perusahaan menunjukkan bahwa mereka peduli terhadap kenyamanan dan kesejahteraan karyawan. Selain itu, pengimplementasian *Flexible Working Arrangements* (FWA) pada perusahaan juga akan meningkatkan produktivitas, hal ini disebabkan oleh peningkatan pola bekerja yang lebih efisien serta mengurangi jam istirahat tidak produktif (Bloom et al., 2015).

Pengkajian ini bertujuan untuk menjelaskan efek dari *Flexible Working Arrangements* (FWA) dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) *modern* di Indonesia, dengan fokus pada bagaimana *Flexible Working Arrangements* (FWA) dapat diimplementasikan secara efektif di berbagai organisasi baik perusahaan swasta maupun instansi pemerintah. Kajian ini diharapkan mampu untuk dapat mengisi kesenjangan dalam literatur yang ada mengenai *Flexible Working Arrangements* (FWA), serta memberikan wawasan praktis bagi organisasi dalam mendesain kembali strategi manajemen Sumber Daya Manusia yang lebih relevan dengan kondisi kerja *modern* yang fleksibel.

METODE

Artikel ini ditulis menggunakan sumber data utama berupa data sekunder. Data sekunder merupakan data yang sudah disajikan dalam penelitian kemudian disajikan lagi oleh orang lain untuk keperluan penelitian atau penulisan ilmiah (Mark N. K. et al., 2019). Data sekunder dalam penulisan artikel ini diperoleh melalui kajian ilmiah dari berbagai jenis publikasi ilmiah, seperti: artikel penelitian dari jurnal internasional yang terindeks dan jurnal nasional yang terakreditasi, buku akademik yang relevan dengan topik bahasan, dokumen dan laporan yang dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya. Pemilihan sumber dalam penulisan artikel ini dilakukan dengan selektif, kredibel, dan relevan dengan topik bahasan.

Dalam proses penulisan artikel ini, penulis menggunakan teknik pengkajian literatur secara sistematis untuk mengumpulkan data dan informasi dari sumber yang

terpercaya. Proses identifikasi dilakukan menggunakan teknologi internet pada beberapa *database* seperti: Elsevier, Emerald Insight, Frontier Psychology, Taylor and Francis, dan lainnya. Artikel atau data yang relevan dengan topik bahasan dalam artikel ini dianalisis untuk mengelompokkan konsep, metode dan hasil kesimpulan dari penelitian. Penulisan artikel ini tidak hanya berisi informasi, namun juga disusun menggunakan pemikiran yang kritis dan analisis, sehingga memberikan nilai tambah atau pengetahuan baru dari informasi atau pengetahuan yang sudah ada.

PEMBAHASAN

Optimalisasi implementasi konsep bekerja *Flexible Working Arrangements* (FWA) penting untuk mengidentifikasi dan memahami faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi *Flexible working Arrangements* (FWA) dari setiap sudut pandang. Hal ini dikarenakan efektifitas dari implementasi *Flexible Working Arrangements* (FWA) tidak hanya bergantung pada satu faktor atau satu pihak saja. Diperlukan berbagai peran dari perusahaan, karyawan dan kebijakan pemerintah untuk mengefektifkan implementasi *Flexible Working Arrangements* (FWA).

Dukungan manajerial dan komunikasi yang baik menjadi faktor utama dalam implementasi *Flexible Working Arrangements* (FWA) yang efektif, karena perusahaan berperan sebagai pemberi kerja yang menyediakan wadah bagi para karyawan. Hal ini diperkuat oleh pendapat Sekhar & Patwardhan (2023) bahwa dukungan manajerial dan komunikasi dapat meningkatkan efektivitas *Flexible Working Arrangements* (FWA) dan berkontribusi terhadap peningkatan kualitas hubungan kerja. Dukungan manajerial dan komunikasi yang baik sama dengan memberikan otonomi kepada pegawai dan komunikasi yang terbuka tentang harapan dan tanggung jawab kerja. Jika karyawan merasa bahwa perusahaan memberikan dukungan dan komunikasi yang baik, maka mereka cenderung lebih adaptif terhadap konsep bekerja *Flexible Working Arrangements* (FWA) (Farah Shazlin Johari, 2021).

Selain dukungan manajerial dan komunikasi, kebijakan

perusahaan juga merupakan faktor penting dalam implementasi *Flexible Working Arrangements* (FWA) secara efektif. Perusahaan yang memiliki kebijakan yang jelas tentang fleksibilitas kerja membuat karyawan mampu menerapkan fleksibilitasnya dalam pekerjaan sehingga menjadi lebih efektif (Setyarini & Indriati, 2022). Kebijakan ini harus mencakup ketentuan sumber daya dan teknologi yang memadai agar karyawan dapat bekerja dengan gaya yang lebih fleksibel.

PENUTUP

Kajian ini menunjukkan bahwa *Flexible Working Arrangements* (FWA) berkontribusi secara signifikan terhadap kesehatan mental karyawan. Dengan adanya fleksibilitas dalam penentuan waktu dan lokasi kerja, karyawan melaporkan peningkatan kepuasan dalam menjalankan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Sofiani & Supriatna, 2021). Hal ini mendukung temuan pada penelitian Yang et al. (2024) yang menjelaskan bahwa *Flexible Working Arrangements* (FWA) dapat mengurangi stres dan meningkatkan kesehatan mental, serta meningkatkan *work-life balance* terlepas dari kondisi lingkungan kerja yang berubah-ubah. Karyawan yang memiliki akses terhadap pengaturan kerja yang fleksibel melaporkan tingkat kecemasan yang lebih rendah, serta meningkatkan fokus dan produktivitas. Ini menjadi sangat penting dalam konteks Indonesia, dimana tekanan kerja kadang dapat sangat tinggi, terutama di sektor publik dan swasta.

Penerapan *Flexible Working Arrangements* (FWA) di Indonesia, baik di instansi pemerintah maupun swasta, menunjukkan hasil yang menguntungkan. Dengan adanya kebijakan seperti Peraturan Presiden Nomor 21 Tahun 2023, wacana efisiensi anggaran negara yang memicu adanya sistem kerja *Flexible Working Arrangements* (FWA) dalam lingkup instansi pemerintah, serta kebijakan fleksibilitas kerja di beberapa perusahaan swasta membuat semakin banyak organisasi dan perusahaan yang percaya bahwa mengadopsi *Flexible Working Arrangements* (FWA) adalah suatu strategi

yang tepat untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Akerjordet et al. (2018) menunjukkan bahwa pemimpin yang memberikan dukungan dan memiliki komunikasi yang baik dapat membantu mengurangi stres kerja, sehingga meningkatkan efektivitas praktis dari *Flexible Working Arrangements* (FWA).

Flexible Working Arrangements (FWA) menjadi penting dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) *modern* karena kemampuannya dalam mengurangi stres kerja dan meningkatkan kesejahteraan karyawan. Selain untuk alasan kesejahteraan karyawan, *Flexible Working Arrangements* (FWA) juga relevan untuk diimplementasikan agar meningkatkan daya saing perusahaan di era digital yang semakin berkembang secara masif (Edeh et al., 2024). *Flexible Working Arrangements* (FWA) juga berperan penting dalam mengurangi konflik antar karyawan (Indradewa & Prasetyo, 2023) dan konflik antara karyawan dan keluarganya (Althammer et al., 2025) yang timbul akibat lingkungan kerja yang terlalu kaku atau kurang fleksibel.

Saran teoritis dari kajian ini untuk kajian di masa mendatang adalah studi komparasi yang lebih mendalam antara penerapan *Flexible Working Arrangements* (FWA) pada instansi pemerintah dan perusahaan swasta secara lebih detail yang ditinjau dari sudut pandang adopsi teknologi, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi untuk menilai seberapa jauh efektivitas pengimplementasian *Flexible Working Arrangements* (FWA). Dari sudut pandang adopsi teknologi, kajian di masa mendatang diharapkan dapat lebih mengeksplorasi tentang bagaimana kesiapan infrastruktur dan teknologi dalam mempengaruhi efektivitas pengimplementasian *Flexible Working Arrangements* (FWA) pada dua sektor tersebut. Dari sudut pandang gaya kepemimpinan, kajian di masa mendatang diharapkan dapat lebih mengeksplorasi bagaimana gaya kepemimpinan tertentu seperti gaya kepemimpinan yang birokratis cenderung menghambat implementasi *Flexible Working Arrangements*

(FWA) yang umumnya diterapkan di instansi pemerintah dan gaya kepemimpinan inovatif yang mendorong implementasi *Flexible Working Arrangements* (FWA) yang umumnya diterapkan pada perusahaan swasta. Kajian di masa mendatang juga diharapkan lebih mengeksplorasi budaya organisasi yang menjadi tolak ukur keberhasilan implementasi *Flexible Working Arrangements* (FWA) karena adanya perbedaan budaya organisasi yang cukup kontras di kedua sektor.

Saran praktis dari kajian ini untuk pengimplementasian *Flexible Working Arrangements* (FWA) pada instansi pemerintah dan perusahaan swasta agar melakukan perencanaan yang matang sebelum menerapkan sebuah kebijakan fleksibilitas agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Instansi pemerintah dan perusahaan swasta juga harus melakukan pelatihan pada karyawan terkait dengan mengelola pekerjaan jarak jauh, pengoperasian teknologi pendukung dan kolaborasi dalam tim. Instansi pemerintah dan perusahaan swasta dalam pengimplementasian *Flexible Working Arrangements* (FWA) juga harus memperhatikan kebutuhan dan keseimbangan psikologis karyawan dengan cara menyediakan layanan konseling bagi karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Akerjordet, K., Furunes, T., & Haver, A. (2018). Health-promoting Leadership: An Integrative Review and Future Research Agenda. *Journal of Advanced Nursing*, 74(7), 1505–1516. <https://doi.org/10.1111/jan.13567>
- Alifyanti Hidayah, A. A. N., Kartar Singh, J. S., & Alisa Hussain, I. (2021). Impact of Flexible Working Arrangements in the Public Sector in Indonesia. *International Journal of Human Resource Studies*, 11(2), 38. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v11i2.18458>
- 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(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Althammer, S. E., Wöhrmann, A. M., & Michel, A. (2025).

- Meeting the Challenges of Flexible Work Designs: Effects of an Intervention Based on Self-Regulation on Detachment, Well-being, and Work-Family Conflict. *Journal of Happiness Studies*, 26(2), 18. <https://doi.org/10.1007/s10902-024-00825-9>
- Ameel, M., Myllynen, M., & Kallakorpi, S. (2022). Exploring Hybrid Leadership. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 52(12), 653–658. <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000001227>
- Anakpo, G., Nqwayibana, Z., & Mishi, S. (2023). The Impact of Work-from-Home on Employee Performance and Productivity: A Systematic Review. *Sustainability*, 15(5), 4529. <https://doi.org/10.3390/su15054529>
- Austin-Egole, I. S., E. B. J., I., & Chinedu, N. (2020). Flexible Working Arrangements and Organizational Performance: An Overview. *Journal of Humanities and Social Science*, 25(5), 50–59.
- Björntoft, S., Hallman, D. M., Mathiassen, S. E., Larsson, J., & Jahncke, H. (2020). Occupational and Individual Determinants of Work-life Balance among Office Workers with Flexible Work Arrangements. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(4), 1418. <https://doi.org/10.3390/ijerph17041418>
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment *. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Chung, H., & van der Lippe, T. (2020). Flexible Working, Work-Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365–381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- CIPD. (2019). *Flexible Working in the UK*.
- Çivilidağ, A., & Durmaz, Ş. (2024). Examining the relationship between flexible working arrangements and employee performance: a mini review. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1398309>
- da Silva, L. B. P., Soltovski, R., Pontes, J., Treinta, F. T., Leitão, P., Mosconi, E., de Resende, L. M. M., & Yoshino, R. T. (2022). Human Resources Management 4.0: Literature Review and Trends. *Computers & Industrial Engineering*, 168,

108111. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2022.108111>
- Davidescu, A. A. M., Apostu, S. A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among romanian employees-Implications for sustainable human resource management. *Sustainability (Switzerland)*, 12(15). <https://doi.org/10.3390/su12156086>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Edeh, F. O., Zayed, N. M., Faisal-E-Alam, Md., Nitsenko, V., & Bazaluk, O. (2024). Flexible Working Arrangements on Employee Well-being Concerning the Mobile Telecommunication Industry. *The TQM Journal*. <https://doi.org/10.1108/TQM-11-2023-0390>
- Farah Shazlin Johari. (2021). Flexible Work Arrangements and Work-Family Conflict: A Systematic Literature Review. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(3), 2771–2781. <https://doi.org/10.17762/turcomat.v12i3.1306>
- Gede Wijaya Kusuma, Salman, A., Prima Firmansyah, J., Pramono, W., Budi Prayitno, R., & P. Simarmata, R. (2024). Flexible working arrangement sebagai strategi efisiensi anggaran dalam pemerintahan. *YUDHISTIRA: Jurnal Yurisprudensi, Hukum Dan Peradilan*, 2(4), 53–59. <https://doi.org/10.59966/yudhistira.v2i4.1609>
- Giménez-Nadal, J. I., Molina, J. A., & Velilla, J. (2025). Work from home, time allocation, and well-being: the impact of lockdowns. *Review of Economics of the Household*, 23(2), 505–549. <https://doi.org/10.1007/s11150-024-09744-3>
- Hartner-Tiefenthaler, M., Zedlacher, E., & Clarke, S. (2023). Flexible working arrangements as privilege or entitlement? Type of access to flexible working arrangements shapes reciprocal beliefs and social exchange relationships in hybrid work teams. *Zeitschrift Für Arbeitswissenschaft*, 77(4), 666–677. <https://doi.org/10.1007/s41449-023-00388-0>
- Indradewa, R., & Prasetyo, A. A. (2023). The Influence of Flexible

- Working Arrangements and Work-Life Balance on Job Satisfaction: A Double-layered Moderated Mediation Model. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 26(2), 449–476. <https://doi.org/10.24914/jeb.v26i2.9551>
- Jain, C., & Kanwar, M. J. (2024). Navigating Flexible Work Arrangements for Sustainable Growth Through Innovation. *Multidisciplinary, Scientific Work and Management Journal*, 34(2), 857–873. <https://mswmanagementj.com/>
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83–106. <https://doi.org/10.1177/0018726709349199>
- Khatatbeh, I. N., Alshurafat, H., Al Shbail, M. O., & Jamaani, F. (2023). Factors Affecting Employees Use and Acceptance of Remote Working During the COVID-19 Pandemic: Evidence From the Jordanian Insurance Sector. *Sage Open*, 13(2). <https://doi.org/10.1177/21582440231181390>
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhawe, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., ... Vugt, M. van. (2021). COVID-19 and the Workplace: Implications, Issues, and Insights for Future Research and Action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Kossek, E. E., & Michel, J. S. (2011). Flexible work schedules. In *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 1: Building and developing the organization*. (pp. 535–572). <https://doi.org/10.1037/12169-017>
- Lan, J., & Feng, T. (2025). Role of remote working center in a hybrid work culture. *Cities*, 159, 105754. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2025.105754>
- Leonard, C., Conelly, B., Kwan M., B., Albright, K., & Gilmartin, H. (2022). Addressing Leadership Communication, Parenting Demands and Mental Health Challenges: A Mixed-methods Case Study of Clinical and Translational Scientists During COVID-19. *Medical Leadership and*

- Management Journal*, 1–7.
<https://doi.org/10.1136/leader-2021-000523>
- Leonard, C., Connelly, B., Albright, K., & Gilmartin, H. (2021). "This is an opportunity for leadership to lead, but leadership has disappeared": A qualitative case study of clinical and translational scientists during COVID-19. In *Research square*. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-310774/v1>
- Mark N. K., S., Philip Lewis, & Adrian Thornhill. (2019). *Research Methods for Business Students* (8th ed.). Pearson.
- Mazaheri, P., Hawk, K. E., Ledermann, E. J., Lozano, K. D. S., & Porter, K. K. (2023). Flexible work arrangements and their impact on women in radiology: RSNA 2021 panel discussion summary sponsored by AAWR and more. *Clinical Imaging*, 94, 56–61.
<https://doi.org/10.1016/j.clinimag.2022.11.012>
- Meiryani, Nelviana, Koh, Y., Soepriyanto, G., Aljuaid, M., & Hasan, F. (2022). The Effect of Transformational Leadership and Remote Working on Employee Performance During COVID-19 Pandemic. *Frontiers in Psychology*, 13.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.919631>
- Morikawa, M. (2023). Productivity dynamics of remote work during the COVID-19 pandemic. *Industrial Relations*, 62(3), 317–331. <https://doi.org/10.1111/irel.12327>
- Oakman, J., Kinsman, N., Stuckey, R., Graham, M., & Weale, V. (2020). A rapid review of mental and physical health effects of working at home: how do we optimise health? *BMC Public Health*, 20(1), 1825.
<https://doi.org/10.1186/s12889-020-09875-z>
- Ochieng, J. O., & Kamau, W. L. (2021). Examining The Impact of Flexible Work Arrangements on Productivity in Africa. *Journal of Human Resource and Leadership*, 6(1), 22–29.
<https://doi.org/10.47604/jhrl.1389>
- Onken-Menke, G., Nüesch, S., & Kröll, C. (2018). Are You Attracted? Do You Remain? Meta-Analytic Evidence on Flexible Work Practices. *Business Research*, 11(2), 239–277. <https://doi.org/10.1007/s40685-017-0059-6>
- Ray, T. K., & Pana-Cryan, R. (2021). Work Flexibility and Work-Related Well-Being. *International Journal of*

- Environmental Research and Public Health*, 18(6).
<https://doi.org/10.3390/ijerph18063254>
- Richardson, J., & McKenna, S. (2014). Reordering Spatial and Social Relations: A Case Study of Professional and Managerial Flexworkers. *British Journal of Management*, 25(4), 724–736. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12017>
- Rouvroye, L., van Dalen, H. P., Henkens, K., & Schippers, J. J. (2022). Employers' views on flexible employment contracts for younger workers: Benefits, downsides and societal outlook. *Economic and Industrial Democracy*, 43(4), 1934–1957. <https://doi.org/10.1177/0143831X211053378>
- Sekhar, C., & Patwardhan, M. (2023). Flexible working arrangement and job performance: the mediating role of supervisor support. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(5), 1221–1238. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2020-0396>
- Setyarini, E., & Indriati, F. (2022). Mewujudkan Proactive Work Behaviour dalam Implementasi Flexible Working Arrangement Pasca Pandemi Covid-19. *PERSPEKTIF*, 11(2), 632–642. <https://doi.org/10.31289/perspektif.v11i2.6064>
- Shiri, R., Turunen, J., Kausto, J., Leino-Arjas, P., Varje, P., Väänänen, A., & Ervasti, J. (2022). The Effect of Employee-Oriented Flexible Work on Mental Health: A Systematic Review. *Healthcare*, 10(5), 883. <https://doi.org/10.3390/healthcare10050883>
- Sofiani, N. F., & Supriatna, M. D. (2021). Does Flexible Working Arrangement Affect Worker's Perceived Stress and Productivity? *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(5). <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v11-i5/9925>
- Timms, C., Brough, P., O'Driscoll, M., Kalliath, T., Siu, O. L., Sit, C., & Lo, D. (2015). 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>
- Tsen, M. K., Gu, M., Tan, C. M., & Goh, S. K. (2021). Effect of Flexible Work Arrangements on Turnover Intention:

- Does Job Independence Matter? *International Journal of Sociology*, 51(6), 451–472.
<https://doi.org/10.1080/00207659.2021.1925409>
- Viana Cerqueira, E., & Motte-Baumvol, B. (2022). Flexible work arrangements and household-related journeys. Who takes the lead in dual-earner heterosexual couples? *Travel Behaviour and Society*, 26, 240–249.
<https://doi.org/10.1016/j.tbs.2021.11.003>
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59.
<https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Wang, W., & Le, J. (2023). A new taxonomy to categorize flexible work arrangements for post-covid organizational work planning. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 67(1), 310–315.
<https://doi.org/10.1177/21695067231192925>
- Yang, S., Tan, G. K. J., Sim, K., Lim, L. J. H., Tan, B. Y. Q., Kanneganti, A., Ooi, S. B. S., & Ong, L. P. (2024). Stress and Burnout Amongst Mental Health Professionals in Singapore During Covid-19 Endemicity. *PLOS ONE*, 19(1), e0296798.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0296798>