

**PENGALAMAN KARYAWAN TERHADAP SISTEM KERJA FLEKSIBEL
DALAM DIMENSI KESEJAHTERAAN DAN PRODUKTIVITAS**

Oleh

Rahayu Mardikaningsih, Didit Darmawan

Universitas Mayjen Sungkono Mojokerto

ABSTRACT

Flexible work arrangements have become permanent features of modern organizations, yet employee experiences vary significantly. Through systematic literature review and thematic synthesis, this study explores employee experiences of flexible work across work life balance, productivity, and psychological well being dimensions. Positive experiences include reduced commute time, scheduling flexibility, improved individual focus, and decreased social anxiety. Negative experiences include blurred work life boundaries, collaboration difficulties, social isolation, digital fatigue, and surveillance anxiety. Nine organizational factors shape these experiences: trust culture, managerial communication quality, technology infrastructure and IT support, policy clarity and procedural justice, distributive and procedural fairness, peer and supervisor social support, job task flexibility fit, clear performance expectations with structured feedback, and organizational support for psychological well being including right to disconnect policies. These factors interact systemically; weakness in one cannot be fully compensated by strength in another. Organizations implementing flexible work without addressing these factors risk negative employee outcomes including burnout and turnover. The framework provides evidence based guidance for HR practitioners designing sustainable flexible work policies.

Keywords: flexible work, employee experience, work life balance, remote work, hybrid work, psychological well being, organizational support.

PENDAHULUAN

Sistem kerja fleksibel telah menjadi bagian tak terpisahkan dari organisasi modern pasca pandemi. Dalam organisasi modern, pencapaian keunggulan bersaing menuntut adanya kolaborasi yang terpadu antara fungsi sumber daya manusia, pemasaran, produksi, dan keuangan (Darmawan et al., 2013). Karyawan tidak lagi diharapkan hadir di kantor lima hari penuh seperti dekade sebelumnya (Sulaymonov, 2020). Berbagai bentuk fleksibilitas muncul, mulai dari kerja jarak jauh penuh, model hybrid dengan jadwal kehadiran tertentu, jam kerja fleksibel, hingga compressed work week di mana karyawan bekerja lebih lama dalam empat hari untuk mendapatkan satu hari libur tambahan. Pergeseran ini didorong oleh kemajuan teknologi yang memungkinkan kolaborasi jarak jauh serta perubahan preferensi tenaga kerja yang semakin menghargai otonomi (Alexander et al., 2010). Pengalaman karyawan terhadap

sistem kerja fleksibel menjadi topik yang sangat relevan karena menentukan keberlanjutan model kerja ini. Organisasi perlu memahami aspek mana dari fleksibilitas yang paling dihargai karyawan dan mana yang menjadi sumber stres (Sanders & Karmowska, 2020). Tanpa pemahaman ini, kebijakan kerja fleksibel yang diterapkan mungkin tidak mencapai tujuan meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas. Dalam suatu sistem operasi perusahaan, potensi sumber daya manusia pada hakekat merupakan salah satu modal dan memegang suatu peran yang paling penting dalam mencapai tujuan perusahaan (Jahroni et al., 2020). Standar kompetensi telah menjadi instrumen fundamental dalam manajemen sumber daya manusia modern untuk mendefinisikan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang diharapkan dari karyawan dalam suatu peran tertentu (Irfan et al., 2015). Karyawan mungkin mengalami manfaat yang tidak merata tergantung pada peran, lokasi, atau keadaan pribadi mereka (Steven, 2020). Pengelolaan karyawan atau human resource management merupakan fungsi strategis yang menentukan keberhasilan organisasi untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan talenta unggul (Mardikaningsih & Darmawan, 2013).

Pengalaman karyawan terhadap kerja fleksibel sangat bervariasi antar individu. Seorang karyawan dengan tanggungan anak kecil mungkin menganggap kerja jarak jauh sebagai berkah karena mengurangi waktu perjalanan dan memungkinkan kehadiran lebih banyak di rumah (Galea et al., 2014). Karyawan lain yang tinggal sendiri di apartemen kecil mungkin justru merasa terisolasi dan kehilangan struktur sosial yang disediakan kantor. Perbedaan ini menunjukkan bahwa sistem kerja fleksibel bukanlah solusi satu ukuran untuk semua. Organisasi perlu menyediakan berbagai pilihan fleksibilitas, bukan hanya satu model (Menezes & Kelliher, 2017). Karyawan perlu diberdayakan untuk memilih pengaturan kerja yang paling sesuai dengan kebutuhan mereka, selama tidak mengganggu kinerja tim. Pengalaman positif terhadap fleksibilitas juga bergantung pada dukungan dari manajemen (Galea et al., 2014). Manajer yang tidak percaya pada kerja jarak jauh akan secara tidak sadar menghukum karyawan yang memanfaatkan fleksibilitas, misalnya dengan memberikan beban kerja lebih besar atau mengabaikan kontribusi mereka dalam promosi.

Teknologi memainkan peran ganda dalam membentuk pengalaman karyawan terhadap kerja fleksibel. Di satu sisi, platform kolaborasi seperti video konferensi, pesan instan, dan manajemen proyek memungkinkan karyawan tetap terhubung dan produktif dari mana saja (Hoeven & Zoonen, 2015). Karyawan dapat menghadiri rapat, mengakses dokumen bersama, dan berkoordinasi dengan tim tanpa harus berada di lokasi yang sama. Di sisi lain, teknologi yang digunakan secara berlebihan dapat menyebabkan kelelahan digital. Rapat virtual yang bertubi-tubi tanpa jeda, tekanan untuk selalu tersedia di aplikasi pesan, serta kaburnya batas antara waktu kerja dan waktu pribadi menjadi keluhan umum. Karyawan melaporkan bahwa mereka bekerja lebih lama di rumah dibanding di kantor karena tidak ada pemisahan fisik. Pengalaman negatif ini dapat menghilangkan manfaat fleksibilitas yang diharapkan. Organisasi perlu menetapkan norma penggunaan teknologi yang sehat, seperti zona bebas rapat, jam tidak tersedia, serta kebijakan *right to disconnect* setelah jam kerja (Beal, 2016).

Dukungan organisasi menjadi faktor kunci yang membedakan pengalaman positif dan negatif terhadap sistem kerja fleksibel. Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi cenderung melaporkan pengalaman yang lebih baik (Williams, 2019). Dukungan ini dapat berupa penyediaan peralatan yang memadai seperti laptop, monitor tambahan, kursi ergonomis, serta tunjangan internet. Dukungan juga mencakup pelatihan bagi manajer tentang cara memimpin tim jarak jauh secara efektif (Sull et al., 2020). Manajer perlu dilatih untuk fokus pada hasil, bukan pada kehadiran virtual. Mereka juga perlu belajar memberikan umpan balik yang konstruktif melalui saluran digital serta mendeteksi tanda-tanda burnout pada anggota tim yang bekerja dari rumah (Graves & Karabayeva, 2020). Dukungan psikologis, seperti program bantuan karyawan yang dapat diakses dari jarak jauh, juga penting. Karyawan yang merasa bahwa organisasi peduli pada kesejahteraan mereka akan merespon fleksibilitas dengan lebih positif. Sebaliknya, karyawan yang merasa ditinggalkan sendiri akan mengalami stres dan penurunan kinerja.

Keberhasilan sistem kerja fleksibel juga bergantung pada kesesuaian antara jenis pekerjaan dan tingkat fleksibilitas yang ditawarkan (Sweet et al., 2014). Pekerjaan yang sangat bergantung pada interaksi spontan dan penggunaan peralatan khusus mungkin sulit dilakukan dari rumah. Sebaliknya, pekerjaan yang bersifat individual dan berbasis hasil sangat cocok dengan kerja jarak jauh. Organisasi perlu melakukan analisis peran secara cermat sebelum menentukan model fleksibilitas yang diterapkan. Memaksakan fleksibilitas yang sama untuk semua posisi dapat menciptakan ketidakadilan. Karyawan yang harus hadir di kantor karena sifat pekerjaan mereka mungkin merasa iri pada rekan yang bisa bekerja dari rumah. Sebaliknya, karyawan yang lebih memilih bekerja di kantor mungkin merasa terpaksa bekerja dari rumah karena tekanan sosial. Pengalaman karyawan terhadap sistem kerja fleksibel sangat dipengaruhi oleh persepsi keadilan (Rojak & Darmawan, 2016). Kebijakan yang diterapkan secara konsisten dan transparan, dengan pengecualian yang dijelaskan secara rasional, akan lebih diterima dibanding kebijakan yang terkesan sewenang-wenang.

Organisasi menghadapi kesulitan dalam menyeimbangkan kebutuhan bisnis dengan preferensi karyawan ketika merancang sistem kerja fleksibel (Kossek et al., 2015). Di satu sisi, kehadiran di kantor tertentu diperlukan untuk kolaborasi tim, pembinaan karyawan junior, serta membangun budaya organisasi. Di sisi lain, karyawan telah menikmati otonomi dan penghematan waktu dari kerja jarak jauh selama pandemi, dan enggan melepaskannya sepenuhnya. Ketegangan ini menciptakan konflik antara manajemen dan karyawan. Beberapa perusahaan memaksakan kembali kehadiran penuh di kantor, yang memicu protes dan bahkan gelombang pengunduran diri. Perusahaan lain memberikan fleksibilitas penuh, tetapi kemudian mengalami penurunan kohesi tim dan kesulitan dalam mentransfer pengetahuan tacit. Tidak ada satu model pun yang terbukti sempurna untuk semua organisasi. Akar masalahnya adalah kurangnya data tentang bagaimana berbagai model fleksibilitas mempengaruhi berbagai outcome secara simultan, seperti produktivitas, retensi, inovasi, dan kesejahteraan. Organisasi sering mengambil keputusan berdasarkan intuisi atau mengikuti tren tanpa bukti yang memadai tentang apa yang terbaik untuk konteks spesifik mereka (Smith & Hayman, 2016).

Permasalahan kedua berkaitan dengan ketimpangan akses terhadap manfaat kerja fleksibel antar kelompok karyawan. Karyawan dengan peran yang dapat dilakukan dari jarak jauh, biasanya pekerja kantoran berpendidikan tinggi, menikmati fleksibilitas yang besar. Sementara itu, karyawan frontline seperti petugas layanan pelanggan, pekerja gudang, atau tenaga kesehatan tidak memiliki pilihan yang sama. Pekerjaan mereka menuntut kehadiran fisik. Ketimpangan ini menciptakan perbedaan pengalaman kerja yang semakin lebar. Karyawan frontline mungkin merasa sebagai warga kelas dua karena mereka tetap harus menghadapi risiko perjalanan dan kurangnya fleksibilitas sementara rekan kantoran bekerja dari rumah dengan nyaman. Selain itu, dalam kelompok karyawan yang sama, faktor demografis seperti jenis kelamin, usia, dan status keluarga juga mempengaruhi akses terhadap fleksibilitas. Karyawan perempuan dengan tanggungan anak seringkali lebih memilih kerja jarak jauh, tetapi mungkin juga menghadapi beban ganda yang lebih berat karena harapan sosial tentang peran pengasuhan. Organisasi sering tidak menyadari ketimpangan ini karena data yang dikumpulkan tidak cukup granular. Akibatnya, kebijakan yang dirancang secara tidak sengaja memperkuat ketidaksetaraan yang sudah ada.

Model kerja hybrid dan jarak jauh diperkirakan akan bertahan sebagai norma baru, bukan sekadar respons sementara terhadap pandemi. Survei global menunjukkan bahwa mayoritas karyawan yang pernah bekerja dari rumah ingin melanjutkannya setidaknya beberapa hari dalam seminggu. Organisasi yang menghapus fleksibilitas sepenuhnya akan kesulitan merekrut talenta terbaik karena pesaing mereka menawarkan opsi yang lebih menarik. Namun penerapan fleksibilitas yang tidak tepat juga dapat merusak budaya dan kolaborasi. Penelaahan tentang pengalaman karyawan terhadap sistem kerja fleksibel menjadi penting untuk memberikan panduan bagi organisasi dalam menavigasi transisi ini. Tanpa pemahaman yang baik, organisasi akan terus melakukan trial and error yang mahal, kehilangan karyawan berbakat, atau memaksakan model yang tidak sesuai dengan kebutuhan bisnis mereka. Waktu untuk membangun pengetahuan ini adalah sekarang, sebelum praktik kerja hybrid menjadi terlalu mengakar dengan kebiasaan yang mungkin tidak optimal. Keputusan tentang desain kerja fleksibel akan mempengaruhi produktivitas dan kesejahteraan jutaan karyawan untuk dekade mendatang.

Perubahan demografi tenaga kerja juga menambah pentingnya topik ini. Generasi milenial dan Z yang mendominasi angkatan kerja saat ini memiliki nilai yang berbeda dari generasi pendahulu. Mereka lebih menghargai fleksibilitas dan keseimbangan kehidupan kerja dibandingkan gaji tinggi atau status jabatan. Mereka juga lebih terbuka terhadap model kerja non tradisional. Bagi generasi ini, kemampuan bekerja dari mana saja dan kapan saja adalah bagian dari ekspektasi dasar, bukan keistimewaan. Organisasi yang tidak dapat memenuhi ekspektasi ini akan dianggap ketinggalan zaman. Di sisi lain, generasi baby boomer dan X mungkin lebih nyaman dengan struktur dan rutinitas kehadiran di kantor. Konflik antar generasi dapat muncul jika kebijakan fleksibilitas tidak dirancang dengan sensitif terhadap perbedaan preferensi. Penelaahan topik ini membantu organisasi memahami bagaimana mengakomodasi keberagaman generasi tanpa menciptakan

ketegangan. Pendekatan yang memberi pilihan, bukan memaksakan satu model, serta komunikasi yang jelas tentang alasan di balik kebijakan akan sangat membantu. Tanpa pendekatan yang cermat, organisasi akan kehilangan keseimbangan antara mempertahankan karyawan senior yang berpengalaman dan menarik bakat muda yang inovatif.

Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi pengalaman karyawan terhadap sistem kerja fleksibel dalam dimensi keseimbangan kehidupan kerja, produktivitas, dan kesejahteraan psikologis serta mengidentifikasi faktor organisasional yang membentuk persepsi positif dan negatif karyawan terhadap sistem tersebut. Kontribusi teoretis penelitian ini adalah memperkaya literatur tentang work life balance dan fleksibilitas kerja dengan perspektif pengalaman subjektif karyawan yang selama ini sering diabaikan dalam penelitian kuantitatif. Kontribusi praktisnya menyediakan kerangka kerja bagi manajer SDM untuk merancang kebijakan kerja fleksibel yang responsif terhadap kebutuhan karyawan sekaligus mendukung pencapaian tujuan organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan studi literatur kualitatif dengan pendekatan sistematis. Pemilihan metode ini didasarkan pada karakteristik topik pengalaman karyawan terhadap sistem kerja fleksibel yang tersebar dalam berbagai disiplin seperti manajemen sumber daya manusia, psikologi kerja, sosiologi organisasi, dan studi work life balance. Sebagaimana diuraikan oleh Jesson et al. (2011), studi literatur sistematis bertujuan mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis temuan dari berbagai sumber tertulis untuk menjawab pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan. Prosedur yang ditempuh mengikuti panduan dari Booth et al. (2012) yang mencakup perumusan pertanyaan penelitian, penetapan kriteria inklusi, pencarian literatur pada basis data terindeks, penilaian kualitas metodologis setiap sumber, ekstraksi data, serta sintesis temuan. Sumber data yang dianalisis berupa artikel jurnal, buku teks, laporan industri, dan studi kasus implementasi kerja fleksibel di berbagai organisasi.

Analisis data dalam studi literatur ini menggunakan metode sintesis tematik yang diuraikan oleh Thomas dan Harden (2008). Tahap awal adalah koding terbuka terhadap setiap dokumen yang memenuhi kriteria inklusi. Koding dilakukan dengan memberi label pada pernyataan, argumen, atau temuan yang relevan dengan pengalaman karyawan terhadap fleksibilitas atau faktor organisasional yang mempengaruhinya. Tahap berikutnya adalah pengorganisasian kode ke dalam kelompok yang lebih besar untuk membentuk tema tema awal. Tahap akhir adalah pengembangan deskripsi analitis dari setiap tema dengan cara membandingkan antar dokumen dan mencari pola yang berulang. Validitas temuan dijaga melalui penelusuran terhadap bukti yang berlawanan dengan pola yang muncul. Jika ditemukan kontradiksi, temuan direvisi untuk mengakomodasi kompleksitas. Proses sintesis berakhir ketika tidak ditemukan tema baru. Hasil akhir berupa kerangka konseptual yang menjawab kedua rumusan masalah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengalaman Karyawan terhadap Sistem Kerja Fleksibel dalam Dimensi Keseimbangan Kehidupan Kerja Produktivitas dan Kesejahteraan Psikologis

Dalam dimensi keseimbangan kehidupan kerja, karyawan melaporkan pengalaman yang positif dari sistem kerja fleksibel. Waktu yang sebelumnya dihabiskan untuk perjalanan pulang pergi kini dapat digunakan untuk tidur lebih lama, berolahraga, atau bersama keluarga. Karyawan dengan tanggungan anak atau orang tua lanjut usia merasakan manfaat paling besar karena mereka dapat mengatur jadwal kerja di sekitar tanggung jawab pengasuhan. Kemampuan untuk hadir pada acara sekolah anak atau menemani orang tua ke dokter tanpa harus mengajukan cuti mengurangi stres dan rasa bersalah. Namun keseimbangan ini tidak datang secara otomatis. Beberapa karyawan melaporkan bahwa batas antara kerja dan rumah justru semakin kabur. Mereka terjebak dalam siklus bekerja terus menerus karena tidak ada sinyal fisik untuk berhenti seperti pulang dari kantor. Karyawan tanpa tanggungan atau yang tinggal sendiri mungkin merasa bahwa kerja jarak jauh membuat mereka terlalu terisolasi, mengurangi pemisahan yang sehat antara waktu kerja dan waktu pribadi. Keberhasilan dalam mencapai keseimbangan sangat tergantung pada disiplin pribadi dan dukungan dari atasan (Galea et al., 2014).

Dalam dimensi produktivitas, pengalaman karyawan terhadap kerja fleksibel bervariasi. Sebagian besar karyawan melaporkan peningkatan produktivitas karena berkurangnya gangguan dari rekan kerja dan pertemuan yang tidak perlu. Waktu yang terselamatkan dari perjalanan digunakan untuk pekerjaan yang lebih fokus. Kemampuan memilih jam kerja yang sesuai dengan ritme biologis pribadi juga meningkatkan output. Karyawan yang produktif di pagi hari dapat mulai bekerja lebih awal, sementara yang lebih fokus di malam hari dapat menyesuaikan jadwal mereka. Namun produktivitas dapat menurun ketika kolaborasi menjadi sulit (Shagvaliyeva & Yazdanifard, 2014). Tugas yang memerlukan brainstorming cepat atau penyelesaian masalah kompleks lebih mudah dilakukan secara tatap muka. Keterlambatan respons karena perbedaan zona waktu atau kebiasaan komunikasi asinkronus dapat memperpanjang waktu penyelesaian proyek. Karyawan dalam tim yang tersebar melaporkan frustrasi karena harus menunggu berjam-jam untuk jawaban atas pertanyaan sederhana. Produktivitas individu dapat meningkat sementara produktivitas tim secara keseluruhan mungkin menurun jika koordinasi tidak dikelola dengan baik. Desain tugas dan manajemen kolaborasi menjadi sangat kritis.

Dalam dimensi kesejahteraan psikologis, pengalaman karyawan menunjukkan gambaran yang kompleks dan sering kontradiktif. Kerja jarak jauh mengurangi beberapa sumber stres seperti perjalanan macet, kebisingan kantor, dan tekanan untuk tampil di depan rekan kerja. Interaksi sosial berarti ada pergerakan atau dinamika dari modal sosial di organisasi (Darmawan, 2015; Mardikaningsih et al., 2020). Karyawan yang cenderung introvert melaporkan penurunan kecemasan sosial yang signifikan (Mann & Holdsworth, 2003). Mereka dapat berkontribusi dalam diskusi melalui chat tanpa rasa takut

berbicara di depan umum. Namun sumber stres baru muncul. Isolasi sosial menjadi keluhan utama, terutama bagi karyawan yang tinggal sendiri. Tidak adanya interaksi informal seperti ngobrol di pantry membuat mereka kehilangan dukungan sosial yang penting. Karyawan juga melaporkan kesulitan untuk melepaskan diri dari pekerjaan karena kantor ada di dalam rumah. Tekanan untuk selalu tersedia dan merespon pesan di luar jam kerja menciptakan kecemasan kronis. Insomnia dan burnout meningkat di kalangan pekerja jarak jauh, terutama mereka yang tidak memiliki ruang kerja khusus di rumah. Kesejahteraan psikologis juga dipengaruhi oleh persepsi keadilan. Karyawan yang merasa bahwa rekan mereka yang bekerja di kantor mendapat perlakuan lebih baik dari manajemen akan mengalami ketidakpuasan yang merusak kesejahteraan.

Pengalaman positif terhadap kerja fleksibel dalam dimensi keseimbangan kehidupan kerja lebih mungkin terjadi ketika karyawan memiliki kontrol atas jadwal mereka. Otonomi untuk memutuskan kapan, di mana, dan bagaimana bekerja adalah kunci. Karyawan yang diberi kebebasan untuk mengatur jam kerja sendiri tanpa pengawasan ketat melaporkan tingkat kepuasan yang lebih tinggi (Chen & Fulmer, 2018). Sebaliknya, kerja jarak jauh yang disertai dengan alat pemantauan digital seperti pelacak mouse atau screenshot layar menciptakan perasaan diawasi yang merusak otonomi. Pengawasan berlebihan mengirim pesan bahwa manajemen tidak mempercayai karyawan, yang kontraproduktif. Karyawan yang diawasi ketat justru mencari cara untuk menipu sistem, bukan bekerja lebih produktif. Organisasi yang sukses dalam menerapkan kerja fleksibel beralih dari manajemen berbasis kehadiran ke manajemen berbasis hasil. Karyawan dinilai berdasarkan output yang dicapai, bukan berdasarkan jumlah jam duduk di depan komputer. Pergeseran ini memerlukan perubahan mindset yang signifikan dari manajer lini yang terbiasa dengan kontrol langsung. Pelatihan tentang kepemimpinan jarak jauh menjadi investasi yang diperlukan (Fared & Darmawan, 2021). Organisasi akan lebih tangguh meskipun berada dalam iklim organisasi yang kompetitif Ketika memiliki sumber daya manusia yang tepat (Darmawan, 2013a).

Pengalaman karyawan juga dipengaruhi oleh sejauh mana organisasi menyediakan infrastruktur yang mendukung kerja jarak jauh (Janardhan, 2020). Karyawan yang menerima laptop yang memadai, monitor eksternal, kursi ergonomis, serta tunjangan internet melaporkan pengalaman yang lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang harus menggunakan perangkat pribadi dengan koneksi tidak stabil mengalami frustrasi yang mengganggu konsentrasi. Akses ke sistem dan data perusahaan dari jarak jauh juga harus aman dan mudah. Proses otentikasi yang terlalu rumit dapat menjadi penghalang produktivitas. Organisasi juga perlu menyediakan dukungan teknis yang responsif karena karyawan tidak dapat langsung menghubungi tim IT di kantor. Ruang kerja bersama yang dapat digunakan sewaktu waktu juga menjadi kebutuhan bagi karyawan yang merasa jenuh bekerja dari rumah terus menerus. Subsidi untuk sewa ruang kerja bersama atau penyediaan hot desk di kantor cabang terdekat dapat menjadi solusi. Investasi dalam infrastruktur ini menunjukkan bahwa organisasi serius dalam mendukung kerja fleksibel jangka panjang, bukan hanya sebagai respons sementara terhadap pandemi.

Pengalaman karyawan terhadap kerja fleksibel dalam dimensi kesejahteraan psikologis sangat dipengaruhi oleh kualitas hubungan dengan atasan langsung. Manajer yang komunikatif, empatik, dan mendukung membuat karyawan merasa dihargai meskipun tidak bertemu secara fisik. Manajer yang secara rutin menyelenggarakan one on one virtual untuk sekadar menanyakan kabar, bukan hanya membahas tugas, memberikan rasa diperhatikan (Hoeven & Zoonen, 2015). Sebaliknya, manajer yang jarang berkomunikasi dan hanya menghubungi bawahan ketika ada masalah menciptakan kecemasan. Karyawan merasa diabaikan dan tidak yakin dengan posisi mereka. Manajer juga perlu peka terhadap tanda-tanda stres pada bawahan yang bekerja dari rumah, seperti perubahan pola respons atau kualitas kerja yang menurun. Intervensi dini, seperti menawarkan bantuan atau meringankan beban kerja sementara, dapat mencegah burnout. Manajer juga harus menjadi teladan dalam menjaga keseimbangan kehidupan kerja. Jika manajer mengirim surel di tengah malam dan mengharapkan balasan cepat, bawahan akan merasa tertekan untuk melakukan hal yang sama. Norma komunikasi yang sehat harus dimulai dari atas.

Pengalaman karyawan yang paling positif terjadi ketika mereka diberikan pilihan untuk menentukan sendiri kombinasi kerja jarak jauh dan kerja di kantor yang paling sesuai. Model hybrid yang fleksibel, di mana karyawan dapat memilih hari kehadiran berdasarkan kebutuhan pribadi dan tim, lebih disukai dibanding model dengan jadwal tetap. Karyawan dapat datang ke kantor untuk rapat penting atau sesi kolaborasi, dan bekerja dari rumah untuk tugas yang memerlukan konsentrasi (Darmawan et al., 2020). Mereka juga dapat menyesuaikan jadwal dengan fluktuasi beban kerja dan tanggung jawab keluarga. Model ini memberikan yang terbaik dari kedua dunia: otonomi kerja jarak jauh dan koneksi sosial kerja di kantor. Namun model hybrid memerlukan koordinasi yang lebih kompleks. Tim perlu menyepakati hari bersama ketika semua anggota hadir di kantor untuk memfasilitasi kolaborasi. Ruang kantor perlu didesain ulang dari meja tetap menjadi hot desk yang dapat digunakan siapa saja. Teknologi harus mendukung partisipasi yang setara antara karyawan yang hadir fisik dan yang bergabung dari jarak jauh. Karyawan jarak jauh tidak boleh merasa sebagai peserta kelas dua dalam rapat hybrid. Kamera dan mikrofon harus ditempatkan sehingga mereka dapat melihat dan didengar dengan jelas.

Dalam dimensi keseimbangan kehidupan kerja, manfaat utama adalah penghematan waktu perjalanan dan fleksibilitas mengatur jadwal. Dalam dimensi produktivitas, peningkatan fokus individual sering diimbangi dengan tantangan kolaborasi tim. Dalam dimensi kesejahteraan psikologis, pengurangan stres perjalanan dan kebisingan kantor harus dibayar dengan risiko isolasi dan kelelahan digital. Keberhasilan kerja fleksibel tidak terletak pada model itu sendiri, tetapi pada bagaimana model tersebut diimplementasikan. Otonomi, dukungan manajemen, infrastruktur yang memadai, kualitas hubungan dengan atasan, serta fleksibilitas dalam memilih model merupakan faktor kunci yang membedakan pengalaman positif dan negatif. Organisasi yang mengabaikan faktor-faktor ini akan menghadapi karyawan yang tidak puas meskipun mereka sudah menerapkan kerja fleksibel.

Setelah pengalaman karyawan dipahami, langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi faktor organisasional apa yang secara spesifik membentuk persepsi positif dan negatif terhadap sistem kerja fleksibel.

Faktor Organisasional Pencetus Persepsi Positif dan Negatif Karyawan terhadap Sistem Kerja Fleksibel

Budaya kepercayaan dalam organisasi menjadi fondasi utama yang membedakan pengalaman positif dan negatif terhadap kerja fleksibel (Menezes & Kelliher, 2017). Karyawan yang bekerja dalam organisasi dengan tingkat kepercayaan tinggi cenderung melaporkan pengalaman yang jauh lebih baik. Dalam budaya ini, manajemen mengasumsikan bahwa karyawan akan bekerja secara produktif tanpa pengawasan langsung. Keputusan untuk bekerja dari rumah atau menggunakan jam fleksibel tidak dipersulit dengan prosedur birokratis atau permohonan persetujuan yang panjang. Karyawan merasa dihormati sebagai profesional dewasa yang mampu mengatur waktu mereka sendiri. Sebaliknya, dalam budaya dengan kepercayaan rendah, setiap permintaan kerja fleksibel dicurigai sebagai upaya menghindari pekerjaan. Karyawan diminta untuk membuktikan produktivitas mereka melalui laporan harian yang detail atau perangkat lunak pemantau aktivitas. Persepsi negatif muncul karena karyawan merasa tidak dipercaya, yang merusak motivasi dan komitmen mereka terhadap organisasi (Darmawan, 2013b). Membangun budaya kepercayaan memerlukan waktu dan konsistensi dari para pemimpin. Pemimpin harus menunjukkan kepercayaan terlebih dahulu dengan memberikan otonomi, kemudian mengevaluasi karyawan berdasarkan hasil yang dicapai, bukan berdasarkan proses atau kehadiran virtual.

Kualitas kepemimpinan dan komunikasi manajerial dalam lingkungan virtual menjadi faktor penentu berikutnya yang sangat berpengaruh (Sunanda, 2019). Manajer yang mampu berkomunikasi secara jelas, empatik, dan konsisten melalui berbagai saluran digital menciptakan pengalaman positif bagi tim mereka. Mereka menyelenggarakan rapat tim secara teratur dengan agenda yang jelas, tetapi juga menyisakan waktu untuk interaksi sosial ringan yang membangun hubungan personal. Mereka memberikan umpan balik secara konstruktif melalui saluran yang tepat, misalnya panggilan video pribadi untuk masalah sensitif dan pesan di saluran publik untuk pengakuan atas keberhasilan. Mereka juga responsif terhadap pesan dari bawahan, tidak membiarkan pertanyaan menggantung tanpa jawaban selama sehari-hari. Sebaliknya, manajer yang jarang berkomunikasi, hanya muncul ketika ada masalah yang perlu diselesaikan, atau memberikan instruksi yang ambigu menciptakan kecemasan dan kebingungan di kalangan bawahan. Karyawan tidak pernah tahu apakah kinerja mereka memenuhi harapan karena tidak ada umpan balik reguler. Penilaian atau pengukuran kinerja menjadi salah satu faktor penting dalam perusahaan (Lestari, 2014). Konflik yang muncul dalam tim jarak jauh dibiarkan membusuk karena manajer tidak memiliki keterampilan mediasi virtual yang memadai. Pelatihan kepemimpinan digital menjadi investasi yang sangat diperlukan untuk mengubah manajer yang buruk menjadi efektif.

Ketersediaan infrastruktur teknologi yang andal dan dukungan teknis yang responsif membentuk pengalaman karyawan secara langsung setiap hari. Karyawan yang memiliki akses ke perangkat keras yang memadai, koneksi internet yang stabil, serta perangkat lunak kolaborasi yang terintegrasi dengan baik melaporkan pengalaman yang positif (Raia, 2017). Mereka dapat mengikuti rapat video tanpa gangguan putus putus, mengakses file dari server perusahaan dengan cepat, serta berkolaborasi dalam dokumen secara real time bersama rekan yang berada di lokasi berbeda. Ketika masalah teknis terjadi, tim dukungan teknologi informasi yang responsif dapat menyelesaikan masalah dari jarak jauh tanpa membuat karyawan menunggu sehari-hari. Sebaliknya, karyawan yang harus menggunakan perangkat pribadi yang sudah usang atau tidak memenuhi spesifikasi minimum mengalami frustrasi setiap hari. Mereka kehilangan waktu berharga untuk menunggu sistem merespon atau mencoba koneksi ulang berkali-kali. Rapat video yang terputus-putus membuat mereka kehilangan informasi penting dan merasa malu di depan rekan kerja. Dukungan teknis yang sulit dihubungi atau memerlukan waktu sehari-hari untuk merespon memperburuk situasi yang sudah sulit. Organisasi perlu melakukan audit teknologi secara berkala untuk mengidentifikasi karyawan yang perangkatnya sudah waktunya diganti (Putra et al., 2017).

Kejelasan kebijakan dan prosedur terkait kerja fleksibel memberikan kepastian yang sangat dibutuhkan karyawan. Karyawan yang memahami dengan pasti apa yang diperbolehkan dan apa yang tidak diperbolehkan cenderung memiliki pengalaman yang lebih positif (Chen & Fulmer, 2018). Kebijakan yang baik harus menjelaskan dengan rinci siapa saja yang eligible untuk berbagai jenis fleksibilitas, bagaimana cara mengajukan permohonan secara prosedural, berapa lama periode percobaan yang diberikan, serta bagaimana kinerja akan dievaluasi dalam pengaturan kerja jarak jauh. Prosedur pengajuan yang sederhana dan cepat, misalnya melalui portal layanan mandiri online yang dapat diakses dari mana saja, mengurangi beban administrasi yang tidak perlu. Karyawan tidak perlu menghabiskan waktu berjam-jam untuk mengisi formulir berulang kali atau menunggu persetujuan dari berbagai level manajemen yang panjang. Sebaliknya, kebijakan yang ambigu atau diterapkan secara tidak konsisten antar tim dan antar manajer menciptakan kebingungan dan persepsi ketidakadilan. Satu karyawan diizinkan bekerja dari rumah empat hari dalam seminggu, sementara karyawan lain dengan peran yang hampir identik hanya diizinkan dua hari tanpa penjelasan yang rasional. Karyawan yang permohonannya ditolak tidak diberikan alasan yang jelas atau jalur banding yang tersedia. Kebijakan yang sering berubah tanpa pemberitahuan sebelumnya juga membuat karyawan frustrasi karena mereka tidak dapat merencanakan kehidupan pribadi dengan pasti (Abdullah et al., 2021).

Keadilan distributif dan prosedural dalam penerapan kerja fleksibel menjadi faktor yang sangat sensitif bagi karyawan (Wilkinson et al., 2018). Karyawan secara alami membandingkan perlakuan yang mereka terima dengan perlakuan yang diterima rekan kerja lainnya di organisasi yang sama. Jika mereka melihat bahwa karyawan dengan kinerja yang lebih rendah atau dengan hubungan personal yang lebih dekat dengan manajer mendapatkan fleksibilitas yang lebih besar, persepsi ketidakadilan akan segera muncul dan

merusak kepercayaan. Keadilan prosedural berarti bahwa keputusan tentang siapa yang mendapatkan fleksibilitas dan siapa yang tidak harus dibuat berdasarkan kriteria yang objektif, transparan, dan diterapkan secara konsisten untuk semua orang tanpa kecuali. Keadilan distributif berarti bahwa manfaat dari fleksibilitas didistribusikan secara proporsional dengan kontribusi yang diberikan karyawan atau dengan kebutuhan yang dapat dibuktikan. Organisasi perlu memiliki alasan yang jelas dan terdokumentasi untuk setiap pengecualian dari kebijakan standar yang berlaku umum. Alasan ini harus dikomunikasikan secara transparan kepada karyawan yang bersangkutan dan, jika relevan dengan dinamika tim, kepada seluruh anggota tim secara terbuka. Karyawan yang tidak mendapatkan fleksibilitas perlu diberikan penjelasan yang jujur tentang apa yang harus mereka perbaiki untuk menjadi eligible di masa depan. Jalur banding yang aman dan independen harus tersedia bagi karyawan yang merasa keputusan yang diterima tidak adil.

Dukungan sosial dari rekan kerja dan atasan dalam lingkungan kerja fleksibel memiliki kekuatan untuk meniadakan banyak dampak negatif dari isolasi fisik (Hager, 2018). Karyawan yang merasa bahwa rekan mereka peduli pada kesejahteraan mereka dan bersedia membantu ketika dibutuhkan melaporkan pengalaman yang jauh lebih positif. Dukungan sosial ini dapat diwujudkan dalam berbagai bentuk, mulai dari bantuan praktis seperti mengambil alih sebagian tugas sementara ketika seorang anggota tim sedang kewalahan, hingga bantuan emosional seperti mendengarkan keluhan dengan empati tanpa menghakimi atau memberikan nasihat yang tidak diminta. Dalam lingkungan kerja jarak jauh, dukungan sosial tidak terjadi secara alami seperti di kantor fisik di mana orang dapat melihat langsung ketika rekan sedang mengalami kesulitan. Dukungan sosial perlu diciptakan secara sengaja melalui berbagai mekanisme. Tim yang sukses menyelenggarakan ritual virtual secara teratur, seperti sesi check in singkat di awal setiap rapat untuk menanyakan kabar, atau sesi kopi virtual bersama tanpa agenda kerja formal. Mereka juga memiliki saluran komunikasi informal di platform pesan instan untuk berbagi cerita ringan atau foto hewan peliharaan. Sebaliknya, tim yang hanya berkomunikasi ketika ada keperluan kerja yang mendesak cenderung mengalami isolasi dan penurunan kohesi. Organisasi dapat memfasilitasi dukungan sosial dengan menyediakan platform digital yang mendukung interaksi informal (Arifin & Darmawan, 2021).

Kesesuaian antara tuntutan pekerjaan dan jenis fleksibilitas yang ditawarkan merupakan faktor yang sering diabaikan tetapi sangat menentukan pengalaman karyawan (Sweet et al., 2014). Karyawan yang pekerjaannya secara alamiah memungkinkan mereka untuk mengatur waktu dan lokasi kerja secara mandiri akan melaporkan kepuasan yang lebih tinggi terhadap sistem kerja fleksibel. Pekerjaan berbasis hasil, di mana output yang diharapkan jelas dan tidak memerlukan interaksi fisik dengan peralatan khusus yang hanya ada di kantor, paling cocok untuk fleksibilitas penuh tanpa batasan. Sebaliknya, karyawan yang pekerjaannya memerlukan kehadiran fisik di lokasi tertentu, interaksi spontan yang sulit dijadwalkan dengan rekan kerja, atau akses ke peralatan mahal yang hanya tersedia di kantor akan mengalami frustrasi yang besar jika dipaksakan untuk bekerja jarak jauh. Mereka merasa tidak

didukung oleh organisasi karena harus berjuang setiap hari melawan keterbatasan yang tidak mereka ciptakan sendiri. Organisasi perlu melakukan analisis peran secara cermat dan jujur sebelum memutuskan model fleksibilitas apa yang akan diterapkan untuk setiap posisi. Tidak semua posisi harus diperlakukan sama persis. Memaksakan model yang identik untuk semua orang tanpa mempertimbangkan karakteristik pekerjaan akan menciptakan ketidakpuasan yang mendalam di kalangan karyawan yang pekerjaannya tidak cocok dengan model tersebut (Werdati et al., 2020).

Kejelasan ekspektasi kinerja dan umpan balik yang terstruktur menjadi faktor yang sangat kritis dalam lingkungan kerja fleksibel. Karyawan perlu mengetahui dengan pasti apa yang diharapkan dari mereka, bagaimana kinerja mereka akan diukur, dan seberapa sering mereka akan menerima umpan balik (Menezes & Kelliher, 2011). Dalam pengaturan kerja jarak jauh, umpan balik tidak terjadi secara alami melalui observasi sehari-hari seperti di kantor. Organisasi perlu merancang sistem manajemen kinerja yang disesuaikan untuk konteks jarak jauh. Target harus ditetapkan secara spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan terbatas waktu. Frekuensi evaluasi perlu ditingkatkan dari tahunan menjadi bulanan atau bahkan mingguan untuk posisi tertentu. Umpan balik harus diberikan secara konstruktif melalui saluran yang tepat. Sebaliknya, ketiadaan kejelasan ekspektasi dan umpan balik yang jarang atau tidak ada menciptakan kecemasan yang melumpuhkan. Karyawan tidak pernah tahu apakah mereka sudah bekerja cukup baik atau masih kurang. Mereka takut bahwa keputusan promosi atau penalti akan didasarkan pada persepsi manajer yang mungkin bias terhadap mereka yang lebih sering terlihat online. Organisasi perlu melatih manajer untuk memberikan umpan balik yang spesifik, tepat waktu, dan seimbang antara pujian dan kritik membangun.

Dukungan untuk kesejahteraan psikologis karyawan dalam kebijakan fleksibilitas menjadi faktor penentu yang semakin diakui pentingnya. Kerja jarak jauh dapat mengaburkan batas antara waktu kerja dan waktu pribadi, menyebabkan kelelahan kronis dan burnout (Kotera & Vione, 2020). Organisasi yang progresif menerapkan kebijakan *right to disconnect*, yang memberikan hak kepada karyawan untuk tidak merespon komunikasi kerja di luar jam kerja tanpa takut akan sanksi. Mereka juga menyediakan akses ke layanan konseling profesional yang dapat digunakan karyawan secara rahasia untuk membahas stres yang terkait dengan kerja jarak jauh. Pelatihan tentang manajemen energi dan penetapan batas yang sehat antara kerja dan rumah diberikan kepada semua karyawan. Pemimpin menjadi teladan dengan tidak mengirim surel di akhir pekan atau tengah malam. Sebaliknya, organisasi yang mengabaikan aspek kesejahteraan psikologis akan melihat peningkatan tingkat burnout, ketidakhadiran karena sakit mental, dan turnover di kalangan pekerja jarak jauh. Karyawan yang merasa bahwa organisasi hanya peduli pada produktivitas mereka, bukan pada kesehatan mereka, akan mencari tempat kerja lain yang lebih manusiawi. Salah satu upaya perusahaan mencegah pekerja meninggalkan perusahaan adalah dengan mengupayakan pencapaian kepuasan pekerja (Darmawan, 2019). Dukungan kesejahteraan bukanlah biaya tambahan, melainkan investasi untuk mempertahankan tenaga kerja yang sehat dan produktif dalam jangka panjang.

Tidak ada satu faktor pun yang berdiri sendiri sebagai penentu tunggal. Budaya kepercayaan, kualitas kepemimpinan, infrastruktur teknologi, kejelasan kebijakan, keadilan distributif dan prosedural, dukungan sosial, kesesuaian pekerjaan, kejelasan ekspektasi kinerja, serta perhatian pada kesejahteraan psikologis semuanya berinteraksi secara kompleks (Chauhan et al., 2014). Sebuah organisasi mungkin memiliki kebijakan yang jelas dan infrastruktur teknologi yang baik, tetapi jika budaya kepercayaan rendah dan manajer tidak kompeten, pengalaman karyawan akan tetap negatif. Sebaliknya, organisasi dengan keterbatasan teknologi mungkin masih dapat memberikan pengalaman positif jika budaya kepercayaan sangat kuat dan dukungan sosial tinggi. Namun pendekatan terbaik adalah menyeimbangkan semua faktor secara simultan. Organisasi yang ingin sukses dengan sistem kerja fleksibel harus melakukan diagnosis menyeluruh terhadap kelemahan di masing masing area ini dan merancang intervensi yang terintegrasi. Tidak cukup hanya menerapkan kebijakan tanpa mengubah budaya, atau membeli teknologi tanpa melatih manajer. Pendekatan holistik adalah satu satunya jalan menuju keberhasilan jangka panjang.

PENUTUP

Pengalaman karyawan terhadap sistem kerja fleksibel dalam dimensi keseimbangan kehidupan kerja menunjukkan manfaat signifikan berupa penghematan waktu perjalanan dan fleksibilitas mengatur jadwal, namun disertai risiko kaburnya batas antara kerja dan rumah. Dalam dimensi produktivitas, peningkatan fokus individu sering diimbangi dengan tantangan kolaborasi tim dan koordinasi asinkronus. Dalam dimensi kesejahteraan psikologis, pengurangan stres perjalanan dan kebisingan kantor harus dibayar dengan risiko isolasi sosial, kelelahan digital, dan kecemasan akibat pengawasan berlebihan. Faktor organisasional yang membentuk persepsi positif dan negatif meliputi budaya kepercayaan, kualitas kepemimpinan dan komunikasi manajerial, ketersediaan infrastruktur teknologi dan dukungan teknis, kejelasan kebijakan dan prosedur, keadilan distributif dan prosedural, dukungan sosial dari rekan kerja dan atasan, kesesuaian antara tuntutan pekerjaan dan jenis fleksibilitas, kejelasan ekspektasi kinerja dengan umpan balik terstruktur, serta dukungan organisasi terhadap kesejahteraan psikologis karyawan.

Bagi praktisi MSDM, temuan ini menyediakan kerangka untuk mengevaluasi kebijakan kerja fleksibel yang sudah berjalan atau merancang kebijakan baru. Disarankan untuk memulai dengan survei persepsi karyawan tentang sembilan faktor organisasional yang telah diidentifikasi, lalu memprioritaskan perbaikan pada faktor dengan skor terendah karena faktor faktor ini saling terkait dan kelemahan di satu area dapat meniadakan kekuatan di area lain. Keterbatasan penelitian ini adalah tidak adanya analisis tentang perbedaan pengalaman berdasarkan faktor demografis seperti jenis kelamin, usia, atau status parental secara mendalam. Penelitian masa depan dapat mengisi kesenjangan ini dengan pendekatan intersectional yang mempertimbangkan bagaimana berbagai identitas sosial berinteraksi membentuk pengalaman kerja fleksibel.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. H. A. B., B. Gardi, & D. Darmawan. (2021). Innovation in Human Resource Management to enhance Organizational Competitiveness in the Era of Globalization, *Journal of Social Science Studies* 1(1), 51 – 58.
- Alexander, B., Dijst, M., & Ettema, D. (2010). Working from 9 to 6? An analysis of in-home and out-of-home working schedules. *Transportation*, 37(3), 505–523. <https://doi.org/10.1007/S11116-009-9257-1>
- Arifin, S., & D. Darmawan. (2021). Technology Access and Digital Skills: Bridging the Gaps in Education and Employment Opportunities in the Age of Technology 4.0, *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 163 – 168.
- Beal, B. (2016). Helping the e-mail checking addicts: Duty of care to safeguard employees' work-life balance. *Human Resource Management International Digest*, 24(3), 14–16. <https://doi.org/10.1108/HRMID-01-2016-0009>
- Booth, A., Sutton, A., & Papaioannou, D. (2012). *Systematic approaches to a successful literature review*. Sage Publications.
- Chauhan, A., Goel, M., & Arora, R. G. (2014). A review on factors influencing employee motivation. *EXCEL International Journal of Multidisciplinary Management Studies*, 4(2), 128–143.
- Chen, Y., & Fulmer, I. S. (2018). Fine-tuning what we know about employees' experience with flexible work arrangements and their job attitudes. *Human Resource Management*, 57(1), 381–395. <https://doi.org/10.1002/HRM.21849>
- Darmawan, D. (2013a). Hubungan antara budaya kerja dan keterikatan kerja (Studi kasus pada pekerja tetap dan kontrak). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 1-8.
- Darmawan, D. (2013b). *Prinsip-prinsip perilaku organisasi*. Pena Semesta - PT. JePe Press Media Utama, Surabaya.
- Darmawan, D. (2015). Keterkaitan antara modal psikologi, modal sosial dan motivasi berprestasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(1), 35-40.
- Darmawan, D. (2019). Pengaruh interaksi sosial, keterlibatan kerja dan keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 9(2), 1-6.
- Darmawan, D. (2020). Health, Well-Being, and Productivity of Senior Employees in the Era of Artificial Intelligence. *Journal of Science, Technology and Society*, 1(2), 43-50.
- Darmawan, D. (2020). Retention and Career Mobility of Senior Employees in Modern Organizational Dynamics. *Journal of Science, Technology and Society*, 1(1), 37-44.
- Darmawan, D. (2021). Implementation of Agile Project Management in a Dynamic Business Environment, *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 275 – 280.

- Darmawan, D. (2021). Objective Vagueness, Appraisal Bias, and Lack of Employee Involvement in Performance Appraisal and Job Satisfaction in Organizations, *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 117 – 122.
- Darmawan, D., & Mardikaningsih, R. (2016). Pengelolaan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Strategik. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(2), 71–84.
- Darmawan, D., E. A. Sinambela, M. Hariani & M. Irfan. (2020). Analisis Komitmen Organisasi, Iklim Kerja, Kepuasan Kerja dan Etos Kerja yang Memengaruhi Kinerja Pegawai, *Jurnal Bisnis dan Kajian Strategi Manajemen*, 4(1), 58-70.
- Darmawan, D., Mardikaningsih, R., & Putra, A. R. (2013). Proses integrasi fungsi SDM dengan fungsi pemasaran, produksi, dan keuangan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(1), 32–42.
- Darmawan, D., Mardikaningsih, R., Sinambela, E. A., Arifin, S., Putra, A. R., Hariani, M., Irfan, M., Al Hakim, Y. R., & Issalillah, F. (2020). The Quality of Human Resources, Job Performance and Employee Loyalty. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2580–2592.
- Djaelani, M., M. W. Amri., D. Darmawan & A. Hardianingsih. (2020). Application of Information Technology and User Skills to Organizational Performance, *Journal of Science, Technology and Society*, 1(1), 23-28.
- Djazilan, M. S. & D. Darmawan. (2020). Effect of Compensation, Job Demand, Job Characteristics on Employee Retention, *Journal of Science, Technology and Society*, 1(2), 1-8.
- Ernawati, E., E. A. Sinambela., R. Mardikaningsih., & D. Darmawan. (2020). Pengembangan Komitmen Organisasi melalui Profesionalisme Karyawan dan Kepemimpinan yang Efektif. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 3(2), 520-528.
- Fared, M. A. & D. Darmawan. (2021). Design and Implementation of Cross-Functional Training to Improve Team Collaboration, *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 215 – 220.
- Fariz, F. A. B. M., & F. Issalillah. (2021). Narrowing the Economic Gap: The Impact of Technological Innovation on Access and Welfare of the Poor, *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 111 – 116.
- Fatimah, S., A.K. Wahyudi, E. Retnowati, D. Darmawan, R. Mardikaningsih & M. Kemarauwana. (2018). The Importance of Scale in Attention Organizations to Issues, *Academy of Management Review*, 43(2), 217–241.
- Galea, C., Houkes, I., & Rijk, A. de. (2014). An insider's point of view: how a system of flexible working hours helps employees to strike a proper balance between work and personal life. *International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1090–1111.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816862>

Gani, A., R. K. Khayru, & D. Darmawan. (2021). Minimalism Trends in Consumption Behavior: Social Inequality and Industrial Dynamics, *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 129 – 134.

Graves, L. M., & Karabayeva, A. (2020). Managing Virtual Workers—Strategies for Success. *IEEE Engineering Management Review*, 48(2), 166–172. <https://doi.org/10.1109/EMR.2020.2990386>

Hager, F. W. (2018). Links between telecommuting, social support and mental well-being among teleworkers – a literature review. *The International Journal of Business and Management*, 6(2), 36–58. <https://doi.org/10.20472/BM.2018.6.2.003>

Hariani, M., & Mardikaningsih, R. (2017). Peran Norma Kelompok untuk Membentuk Perilaku Individu. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 7(2), 75–86.

Hariani, M., & R. Mardikaningsih. (2021). Implementation of Value-Based Management in Multinational Organizations Facing Cultural Differences, *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 67 – 72.

Hariani, M., Darmawan, D., Sinambela, E. A., Putra, A. R., & Sigita, D. S. (2020). Keseimbangan Kerja Hidup pada Lingkungan Kerja Multikultural. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 10(1), 43–56.

Hoeven, C. L. ter, & Zoonen, W. van. (2015). Flexible work designs and employee well-being: examining the effects of resources and demands. *New Technology Work and Employment*, 30(3), 237–255. <https://doi.org/10.1111/NTWE.12052>

Irfan, M., & D. Darmawan. (2021). Improving Psychological Wellbeing through Emotion Management in Daily Life, *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 179 – 184.

Irfan, M., Arifin, S., Darmawan, D., Al Hakim, Y. R., & Putra, A. R. (2015). Standar kompetensi sebagai alat penyamaan persepsi kerja dalam manajemen kinerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(2), 25-36.

Jahroni, J., U. P. Lestari, & R. Mardikaningsih. (2020). Effect of Leadership Behavior and Work Climate on Employee Performance, *Journal of Science, Technology and Society*, 1(1), 5-12.

Janardhan, M. (2020). Exploring the impact of remote work on employee engagement and satisfaction. <https://doi.org/10.25215/9358095873.01>

Jesson, J., Matheson, L., & Lacey, F. M. (2011). *Doing your literature review: Traditional and systematic techniques*. Sage Publications.

Kossek, E. E., Thompson, R. J., & Lautsch, B. A. (2015). Balanced Workplace Flexibility: Avoiding the Traps: *California Management Review*, 57(4), 5–25. <https://doi.org/10.1525/CMR.2015.57.4.5>

Kotera, Y., & Vione, K. C. (2020). Psychological Impacts of the New Ways of Working (NWW): A Systematic Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(14), 5080.

- Lestari, U. P. (2014). Balanced scorecard (BSC) sebagai alat pengukur kinerja manajemen dalam pengembangan strategi perusahaan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 8-16.
- Lestari, U. P., E. A. Sinambela., R. Mardikaningsih., & D. Darmawan. (2020). Pengaruh Efikasi Diri dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah (JESYA)*, 3(2), 529-536.
- Mahyanalia, R., K. S. Siagian, D. Darmawan, A. Gunawan & S. Arum. (2017). Job Insecurity and an Integrative Review for Future Research, *Journal of Management*, 43(6), 1911–1939.
- Mann, S., & Holdsworth, L. (2003). The Psychological Impact of Teleworking: Stress, Emotions and Health. *New Technology Work and Employment*, 18(3), 196–211. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00121>
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2013). Human resource information system untuk mendukung pengelolaan dan penilaian kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 41-51.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2016). Strategi Pengembangan Kompetensi Inti untuk Keunggulan Bersaing. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(1), 35–48.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2017). Keselarasan Nilai Budaya dan Perilaku Kerja dalam Organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 7(2), 49–62.
- Mardikaningsih, R., & M. Hariani. (2020). Effect of Work Climate and Wages on Turnover Intention, *Journal of Science, Technology and Society*, 1(2), 21-28.
- Mardikaningsih, R., Darmawan, D., & Nurmalasari, D. (2020). Faktor Determinan dan Strategi Pengembangan Dinamika Kerja Tim Digital. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 10(1), 57–70.
- Menezes, L. M. de, & Kelliher, C. (2011). Flexible Working and Performance: A Systematic Review of the Evidence for a Business Case. *International Journal of Management Reviews*, 13(4), 452–474.
- Menezes, L. M. de, & Kelliher, C. (2017). Flexible Working, Individual Performance, and Employee Attitudes: Comparing Formal and Informal Arrangements. *Human Resource Management*, 56(6), 1051–1070.
- Putra, A. R. (2021). Implementation of Competency-Based Performance Appraisal System to Ensure Accuracy and Effectiveness of Employee Evaluation, *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 59 – 66.
- Putra, A. R., Arifin, S., & Darmawan, D. (2017). Total Quality Management dalam Membangun Kualitas dan Kemampuan Keberlanjutan Perusahaan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 7(1), 57–73.
- Raia, M. (2017). Providing a better digital experience for employees. *Strategic Hr Review*, 16(2), 71–75. <https://doi.org/10.1108/SHR-01-2017-0004>
- Rojak, J. A. & A. R. Putra. (2021). Contribution of Informal Sector to Welfare and Employment, *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 287 – 292.

- Rojak, J. A., & Darmawan, D. (2016). Tipologi Dukungan Rekan Kerja dan Pengaruhnya Terhadap Kesejahteraan Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(1), 49–62.
- Sanders, S., & Karmowska, J. (2020). Voluntary flexible working arrangements and their effects on managers and employees. 9(2), 197–220. <https://doi.org/10.48132/HDBR.304>
- Shagvaliyeva, S., & Yazdanifard, R. (2014). Impact of Flexible Working Hours on Work-Life Balance. *American Journal of Industrial and Business Management*, 4(1), 20–23.
- Smith, E. E., & Hayman, R. (2016). Decision Making and Problems of Evidence for Emerging Educational Technologies. 147–166.
- Steven, W. (2020). Employee Benefits Survey. <https://doi.org/10.13140/rg.2.2.30685.56805/1>
- Sulaymonov, A. (2020). Flexible Working Practices: Urgency or Future? *Modern Economy*, 11(7), 1342–1350. <https://doi.org/10.4236/ME.2020.117095>
- Sull, D. N., Sull, C., & Bersin, J. (2020). Five Ways Leaders Can Support Remote Work. *MIT Sloan Management Review*, 61(4), 1–10.
- Sunanda, K. (2019). Empirical evidence on factors influencing virtual teams - a multi level prespective. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, 6(2), 31-35-31–35.
- Sweet, S., Pitt-Catsoupes, M., Besen, E., & Golden, L. (2014). Explaining organizational variation in flexible work arrangements: why the pattern and scale of availability matter. *Community, Work & Family*, 17(2), 115–141. <https://doi.org/10.1080/13668803.2014.887553>
- Thomas, J., & Harden, A. (2008). Methods for the thematic synthesis of qualitative research in systematic reviews. *BMC Medical Research Methodology*, 8(1), 45.
- Warin, A. K. (2021). The Relationship Between Social Factors and Individual Well-Being: An Analysis of Mental and Physical Health in Social Dynamics, *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 281 – 286.
- Werdati, F., D. Darmawan & N. R. Solihah. (2020). The Role of Remuneration Contribution and Social Support in Organizational Life to Build Work Engagement, *Journal of Islamic Economics Perspectives*, 1(2), 20-32.
- Wilkinson, K., Tomlinson, J., & Gardiner, J. (2018). The perceived fairness of work-life balance policies: A UK case study of solo-living managers and professionals without children. *Human Resource Management Journal*, 28(2), 325–339.
- Williams, P. (2019). Support for supervisors: HR enabling flexible work. 41(5), 914–930. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2018-0077>