

Pengaturan Kerja Fleksibel (FWA) dan Implikasinya: Tinjauan Literatur Sistematis

Irine Irchamillah Azza¹, Wiwin Hendriani^{2*}

^{1,2}Fakultas Psikologi Universitas Airlangga Surabaya

E-mail korespondensi: ^{2*}wiwin.hendriani@psikologi.unair.ac.id

Keywords: *benefits, drawbacks, flexible working arrangements*

Abstract

Flexible Working Arrangements are becoming the most sought-after thing today, with more autonomy options allowing employees to work away from the office and can be done anytime. This systematic literature study aims to reveal the implications of flexible working arrangements practices. The journals used in this study came from three database journals, namely EBSCO, Science Direct, and ProQuest, with a limited year of publication for the last five years, namely 2018-2022. In the initial search, 789 journals were found and then selected through inclusion and exclusion criteria, and obtained 12 journals (N=12). The results of the review show that work flexibility can significantly reduce turnover intentions, increase organizational profitability, productivity, and performance, increase labor returns, increase the likelihood of stress, and increase the difficulty of separating work and family life. The negative impact of the practice of work flexibility when it occurs between work and family interests becomes blurred. So, it is essential to make precise work arrangements so that the unfavorable impact of flexible working arrangements can be minimized and the positive impact can be maximized.

Kata kunci: *fleksibel, kerugian, pengaturan kerja manfaat*

Abstrak

Fleksibilitas kerja menjadi hal yang paling dicari saat ini dengan opsi lebih banyaknya otonomi memungkinkan karyawan untuk bekerja tidak dari kantor dan dapat dilakukan kapan saja. Tujuan dari studi literatur ini adalah mengungkap mengenai dampak positif dan negative dari praktik fleksibilitas kerja. Jurnal yang dipakai dalam penelitian ini berasal dari 3 database jurnal yakni EBSCO, Science Direct dan ProQuest dengan Batasan tahun terbit selama lima tahun terakhir yakni 2018-2022. Dalam pencarian awal ditemukan 789 jurnal kemudian diseleksi melalui kriteria inklusi dan eksklusi dan didapatkan 12 jurnal (N=12). Dari hasil review menunjukkan bahwa praktik fleksibilitas kerja secara signifikan dapat menurunkan *turnover intentions*, meningkatkan

profitabilitas organisasi, produktivitas dan kinerja, meningkatkan *return of labor*, meningkatkan kemungkinan stres, dan meningkatkan kesulitan untuk memisahkan kehidupan kerja dan kehidupan keluarga. Dampak negatif dari praktik fleksibilitas kerja terjadi ketika batasan antara kepentingan kerja dan keluarga menjadi kabur. Sehingga, perlu untuk membuat pengaturan kerja yang jelas agar dampak negatif dari praktik fleksibilitas kerja dapat diminimalisir dan dampak positifnya dapat dimaksimalkan.

Sitasi: Azza, I. I., & Hendriani, W. (2023). Pengaturan Kerja Fleksibel (FWA) dan Implikasinya: Tinjauan Literatur Sistematis. *Jurnal Psikologi : Jurnal Ilmiah Fakultas Psikologi Universitas Yudharta Pasuruan*, 10(2), 280-295. <https://doi.org/10.35891/jip.v10i2.3721>

Pendahuluan

Pada awal tahun 2020 publik dikejutkan dengan adanya COVID-19 yang disebabkan oleh *severe acute respiratory syndrome coronavirus 2* (SARS-CoV) (Bhutta dkk., 2020; Chhetri dkk., 2020; Lim dkk., 2020). Penyebaran COVID-19 yang begitu cepat di seluruh dunia menyebabkan guncangan ekonomi dan sosial, yang mengharuskan orang untuk beradaptasi dan membentuk cara hidup baru untuk tetap bertahan. Salah satunya adalah cara bekerja, hal yang paling terlihat jelas adalah adanya maraknya penerapan *teleworking* (Kramer & Kramer, 2020) sebagai opsi untuk sistem kerja yang lebih fleksibel dan tidak perlu bekerja dari kantor (Kaya dkk., 2022). WHO menyarankan adanya *telework* agar dapat mencegah penyebaran COVID-19 yang lebih luas sekaligus sebagai solusi agar pekerjaan tetap berjalan seperti biasanya (Irawanto dkk., 2021). *Teleworking* mulai tersebar luas di awal 1990-an sebagai akibat dari tingginya kebutuhan karyawan untuk bekerja dari jarak jauh (Di Martino & Wirth, 1990; Neirotti dkk., 2013), adanya COVID-19 membuat konsep fleksibilitas kerja harus mulai diperkenalkan kembali (Bentley dkk., 2016) dan diperkirakan akan senantiasa meningkat serta digunakan meskipun pandemi telah usai (Ray & Pana-cryan, 2021).

Perubahan yang tiba-tiba ini membuat ketidakpastian dalam industri dan organisasi, mengharuskan adanya penataan ulang dalam organisasi hingga metode baru untuk bekerja (Soga dkk., 2022). Pandemi telah memaksa organisasi untuk memikirkan kembali bagaimana untuk tetap menjalankan bisnis dengan

mengembangkan pendekatan kerja yang berbeda (Kaya dkk., 2022) dari jam kerja tradisional yang kaku. Perkembangan teknologi yang begitu pesat telah memberikan opsi untuk sistem kerja yang lebih fleksibel dan dapat dikerjakan dari jarak jauh yang hampir digunakan di semua sektor (Kaya dkk., 2022), hingga saat ini setelah memasuki new normal kebutuhan untuk sistem kerja fleksibel semakin tinggi. Fleksibilitas dan mobilitas dalam bekerja telah menjadi aspek krusial untuk dipertimbangkan (Soga dkk., 2022). Sistem kerja yang fleksibel memungkinkan orang untuk bekerja di jam yang berbeda sesuai dengan kebutuhan mereka, dapat dikerjakan dari jarak jauh dan dapat disesuaikan dengan kondisi darurat yang dialami (Fursman & Zodgekar, 2009). Perubahan sistem kerja ini juga membuat dinamika hubungan antara pegawai dan atasan juga berubah (Irawanto dkk., 2021) sehingga diharapkan dapat menjalin hubungan kerja yang harmonis dan menguntungkan kedua belah pihak (Brummelhuis dkk., 2010).

Flexible working arrangements (FWAs) adalah cara bekerja yang memungkinkan fleksibilitas pekerja dalam menyelesaikan tugas mereka (Weideman & Hofmeyr, 2020) baik dari segi lokasi, waktu, besar beban pekerjaan hingga cara penyelesaiannya (Chung & van der Horst, 2018; De Menezes & Kelliher, 2011; E. E. Kossek & Lautsch, 2017) dengan tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan, *work-life balance*, dan peningkatan performa kerja (Anderson dkk., 2016; De Menezes & Kelliher, 2011; Ortega, 2009; Schieman dkk., 2009). Terdapat berbagai jenis praktik FWAs yakni *weekend work*, *shift work*, *overtime*, *annual hours contract*, *temporary/casual work*, *fixed-term contracts*, *part-time work*, *job-sharing*, *flexi-time*, *telework*, *home-based work*, dan *compressed work week* (Klindžić & Marić, 2019).

Penelitian terdahulu mengungkapkan bahwa fleksibilitas kerja memiliki dampak positif pada peningkatan performa kinerja, produktivitas, moral dan kualitas hasil kerja (Kaya dkk., 2022). Dampak positif praktik FWAs atau fleksibilitas kerja terhadap organisasi seperti menurunnya angka ketidakhadiran dan keterlambatan, keterbukaan terhadap perubahan teknologi, kualitas pemecahan masalah yang lebih baik, serta peningkatan efektivitas biaya kerja (Kelliher & Anderson, 2008; E. Kossek dkk., 2005; MIT dkk., 2004; Neo, 2013; Pruchno dkk., 2000; Rees & French, 2010). Praktik

fleksibilitas kerja juga dapat meningkatkan kesehatan mental dan kesejahteraan karyawan dan keluarga dari karyawan (Baker dkk., 2011; Goodwin & Styron, 2012). Di sisi lain, De Menezes dan Kelliher (2011) menunjukkan bahwa dalam 148 studi yang ditelaah literatur mengenai efek FWAs pada kinerja di perusahaan masih tidak dapat disimpulkan dan harus diperiksa ulang. Praktik fleksibilitas kerja juga ditemukan memiliki dampak negatif yang mengarahkan pada buruknya *work-life balance* (Como dkk., 2020), memperburuk konflik pekerjaan-kehidupan dan mengakibatkan kerusakan pada struktur keluarga (Bellmann & Hübler, 2020; Cech & O'Connor, 2017).

Pertumbuhan dan keberhasilan organisasi bergantung pada kinerja karyawan (Austin-Egole dkk., 2020), karena karyawan aset paling berharga yang dimiliki organisasi (Jackson, 2007) dan atasan/*employers* tidak memiliki kontrol langsung terhadap kinerja karyawan tetapi harus mampu menciptakan kondisi dan peraturan kerja memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya (B. Kotey & Koomson, 2019). Sehingga, baik untuk mengetahui dampak-dampak dari praktik fleksibilitas kerja yang mulai meningkat penggunaannya karena pandemi ini dan apakah memang praktik fleksibilitas kerja dalam berbagai bentuknya memberikan manfaat atau malah memberikan dampak negatif pada karyawan.

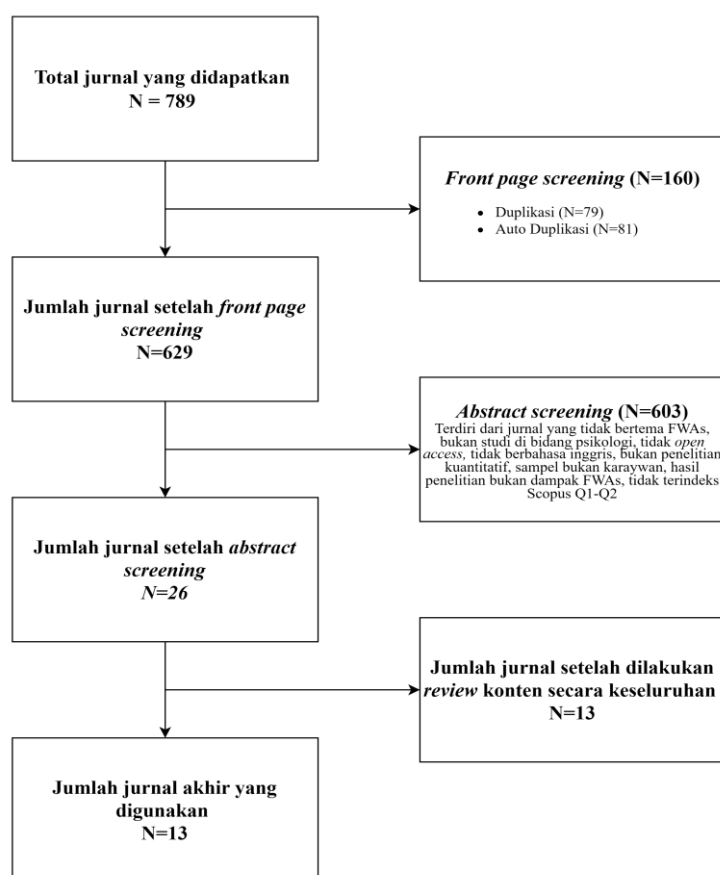
Metode

Peneliti melakukan pencarian literatur yakni jurnal mengenai topik yang diteliti dari empat *database* jurnal internasional yakni: ProQuest, Science Direct, EBSCO. Kata kunci yang digunakan dalam mencari jurnal yakni "*flexible working arrangements*" AND *benefit* AND *advantages* OR *pitfalls* OR *drawbacks* OR *downsides*, dengan batasan tahun yakni 5 tahun (2018-2022). Selanjutnya, proses peninjauan artikel mengikuti PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyzes*).

Pemilihan artikel didasarkan pada kriteria inklusi dan kriteria eksklusi. Kriteria inklusi dan kriteria eksklusi dalam hal ini adalah: (1) artikel mengenai dampak baik atau buruk dari *Flexible Working Arrangements* (FWAs), (2) studi empirik dengan pendekatan kuantitatif, (3) artikel jurnal, (4) berbahasa inggris, (5) partisipan penelitian

adalah karyawan (6) artikel lengkap dapat di unduh, (7) terindeks scopus dengan minimal Q2. Total artikel yang dianalisis berjumlah 12 artikel.

Setelah melakukan proses identifikasi dengan menyeleksi jurnal sesuai kriteria yang diinginkan, peneliti melakukan analisis untuk mengevaluasi kualitas dari artikel yang akan dianalisis. Untuk studi kuantitatif kriteria penilaian artikel menggunakan CASP (*Critical Skills Appraisal Program*). Tinjauan kualitas jurnal secara metodologis dilakukan dengan melihat rancangan penelitian, teknik sampling, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis.



Gambar 1. Alur Sistematis Review dari Database Jurnal

Hasil

Rangkuman Evaluasi Penilaian Artikel

Terdapat 12 artikel yang terindeks scopus dengan Q1 hingga Q2 dengan jenis penelitian kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini. Evaluasi kualitas metodologi dari artikel menggunakan *Critical Skills Appraisal Program* (CASP).

Berdasarkan kriteria dari CASP, keduabelas artikel dapat dikatakan memenuhi 95% dari kriteria yang meliputi kejelasan tujuan penelitian dan metode penelitian, teknik pengumpulan data yang sesuai, analisis yang mendalam, dan kontribusi hasil penelitian. Tetapi, masalah mengenai etika penelitian belum dijelaskan secara detail.

Hasil Temuan

Tabel 1.

Rangkuman Hasil Temuan

No	Judul, Nama Penulis, Tahun	Lokasi Penelitian	Temuan Penting
1	<i>From start to finish: Flexi-time as a social exchange and its impact on organizational outcome</i> (Berkery et al., 2020)	Prancis, Jerman, Hungaria, Irlandia, Italia, Swedia, dan Inggris	Terdapat hubungan negatif yang signifikan antara <i>turnover</i> karyawan dengan <i>flexi-time</i> dan terdapat hubungan positif yang signifikan antara <i>flexi-time</i> dan profitabilitas organisasi
2	<i>Disentangling the implications of teleworking on work–life balance: a serial mediation analysis through motivation and satisfaction</i> (Palumbo et al., 2021)	Eropa	Terdapat hubungan positif antara teleworking dan <i>work life-balance</i> yang di mediasi oleh motivasi dan kepuasan kerja karyawan
3	<i>Do Work–Life Measures Really Matter? The Impact of Flexible Working Hours and Home-Based Teleworking in Preventing Voluntary Employee Exits</i> (Marx et al., 2021)	Jerman	Terdapat hubungan negatif yang signifikan antara <i>flexible working times</i> dan <i>home-based teleworking</i> dengan intensi karyawan untuk keluar dari pekerjaan
4	<i>Does Telework Stress Employees Out? A Study on Working at Home and Subjective Well-Being for Wage/Salary Workers</i> (Song & Gao, 2020)	Amerika	Hasil penelitian ini menemukan <i>telework</i> berkaitan dengan lebih banyak stres. Secara umum terdapat efek yang tidak menguntungkan dari <i>telework</i> pada <i>subjective well-being</i> . Efeknya dapat bervariasi bergantung jenis pekerjaan, jumlah hari kerja dalam seminggu, jenis kelamin dan status sebagai orang tua atau bukan.
5	<i>Firm size differences in financial returns from flexible work arrangements (FWAs)</i> (B. Kotey & Koomson, 2019)	Australia	Terdapat hubungan negatif antara FWAs dengan ROL (<i>return of labor</i>). Salah satu bentuk FWAs yakni job sharing akan memiliki nilai finansial apabila perusahaan memiliki 100 atau lebih pekerja, begitu pula dengan jam kerja fleksibel. Hasil penelitian ini

			menunjukkan ukuran perusahaan berkaitan dengan adanya peraturan FWAs.
6	<i>Pathways from flexible work arrangements to financial performance</i> (B. A. Kotey & Sharma, 2019)	Australia	<i>Flexible working hours</i> berhubungan positif dan langsung terhadap ROL (<i>return of labour</i>) dan berhubungan secara tidak langsung pada pengurangan staf. Terdapat efek langsung secara negatif antara <i>job sharing</i> pada ROL dan secara tidak langsung berhubungan dengan kepuasan kerja.
7	<i>The role of telecommuting for work-family conflict among German employees</i> (Sarbu, 2018)		Adanya <i>telecommuting</i> mengurangi kemungkinan karyawan untuk memisahkan kepentingan profesional dan pribadi. Ini menunjukkan bahwa <i>telecommuters</i> cenderung memiliki <i>work-family conflict</i>
8	<i>Association between Working Hours Flexibility and Well-Being Prior to and during COVID-19 in South Korea</i> (Nerobkova et al., 2022)	Korea Selatan	<i>Flexible working hours</i> dapat berkontribusi dalam meningkatkan <i>well-being</i> pada pekerja penuh waktu. Pekerja yang memiliki fleksibilitas dalam mengatur jadwal kerja lebih cenderung memiliki tingkat kesejahteraan yang lebih tinggi daripada yang tidak memiliki fleksibilitas (jam kerja ditentukan organisasi tanpa adanya kemungkinan untuk berubah)
9	<i>The Economic and Social Impact Of Teleworking In Romania: Present Practices And Post Pandemic Developments</i> (Khan et al., 2021)	Rumania	<i>Teleworking</i> dan perkembangan teknologi secara positif mempengaruhi produktivitas perusahaan yang ada di Rumania
10	<i>The Mediating Role of Job Satisfaction in the Relationship between FWAs and Turnover Intentions</i> (Berber et al., 2022)	Serbia	Terdapat pengaruh positif dari FWAs dan kepuasan kerja pada <i>turnover intentions</i> . Terdapat juga pengaruh tidak langsung FWA pada <i>turnover intentions</i> melalui kepuasan kerja (<i>job satisfaction</i>). FWA dapat berkontribusi dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kepuasan kerja berkontribusi pada penurunan <i>turnover intentions</i> . Kepuasan kerja memediasi hubungan ini dan karyawan yang melakukan FWA mengalami penurunan <i>turnover intentions</i> ketika mereka puas dengan pekerjaannya.

11	<i>The relationship between flexible employment arrangements and workplace performance in Great Britain</i> (Giovanis, 2018)	Inggris	Terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara <i>flexible employment arrangements</i> dan kinerja di tempat kerja
12	<i>Work Flexibility and Work-Related Well-Being</i> (Ray & Pana-cryan, 2021)	Amerika	Hasil menunjukkan bahwa bekerja dari rumah dapat meningkatkan kemungkinan stres kerja sebesar 22% dan kepuasan kerja sebesar 65%. 36% dari pekerja yang bekerja dari rumah melaporkan stres kerja.

Diskusi

Dari hasil *literature review* di atas menunjukkan bahwa praktik fleksibilitas kerja secara signifikan dapat menurunkan *turnover intentions*, meningkatkan profitabilitas organisasi, produktivitas dan kinerja, meningkatkan *return of labor*, meningkatkan kemungkinan stres, dan meningkatkan kesulitan untuk memisahkan kehidupan kerja dan kehidupan keluarga. Adanya fleksibilitas kerja membuat karyawan memiliki lebih banyak otonomi yang dapat meningkatkan motivasi bekerja (ter Hoeven & van Zoonen, 2015). Meningkatnya motivasi kerja dari fleksibilitas kerja ini mengarahkan pada kepuasan kerja, yang membuat karyawan mempersepsikan secara positif kemampuannya dalam menangani kehidupan kerja dan keluarga yang mungkin tumpang tindih (Ahmad dkk., 2013). Adanya lebih banyak otonomi kerja berarti organisasi memberikan kepercayaan pada karyawan dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan caranya masing-masing yang dapat meningkatkan produktivitas kerja (Tanpipat dkk., 2021) dan menurunkan konflik dalam bekerja (Norman & Hunton, 2010).

Karyawan yang mempersepsikan FWAs sebagai potensi untuk menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dan menurunnya tingkat *turnover intention*. Oleh karena itu penerapan fleksibilitas kerja/ FWAs ini harus direncanakan, dipantau, dikendalikan dan ditingkatkan dengan hati-hati oleh para manajer untuk memberikan kondisi kerja yang lebih baik (Berber dkk., 2022). Adanya fleksibilitas kerja sebagai opsi baru dalam bekerja harus dibarengi juga dengan pembentukan kembali

karakteristik pekerjaan baik dari segi teknik pelaksanaannya maupun sosial (Sarti & Torre, 2017).

Hasil mengenai dampak dari FWAs masih diperdebatkan, FWAs seperti dua sisi mata uang dengan dampak negatif dan positifnya. Salah satu jenis FWA yakni *teleworking*, yang dalam penelitian sebelumnya disebutkan memiliki dampak negatif pada kemampuan karyawan untuk memisahkan kepentingan profesional dan pribadi (Palumbo dkk., 2021). Adanya kekhawatiran keluarga mengenai masalah terkait pekerjaan memicu konflik dan resiko yang lebih besar pada *teleworker*. Kondisi ini berawal dari intensifikasi kerja yang dipicu oleh penerapan budaya *always-on* (McDowall & Kinman, 2017). Penelitian lain mengatakan bahwa karyawan yang melakukan lembur lebih cenderung dipengaruhi oleh emosi negatif (Ojala dkk., 2014). Adanya emosi negatif dan perasaan kurang bahagia dari membawa pekerjaan kerumah mengarahkan pada meningkatnya intensitas konflik, seperti pengaturan waktu antara jam kerja dan jam untuk keluarga hingga waktu luang (Song & Gao, 2020).

Beberapa faktor yang telah diidentifikasi oleh penelitian terdahulu yang dapat mempengaruhi dampak dari penerapan FWAs adalah faktor seperti jenis kelamin karyawan, tingkat keterampilan karyawan, ukuran dan sektor industri (Atkinson & Sandiford, 2016; Powell & Cortis, 2016; Zeytinoglu dkk., 2009), dapat mempengaruhi dampak yang ditimbulkan oleh sistem kerja yang fleksibel. Dampak negatif dari remotisasi dan fleksibilitas kerja juga mulai timbul saat batas antara kehidupan sosial dan pekerjaan mulai kabur, yang mengarahkan pada intensifikasi konflik yang dapat mempengaruhi kesejahteraan karyawan (Palumbo dkk., 2021). Penerapan fleksibilitas kerja yang mulai meningkat dan terpaksa harus diterapkan di masa Pandemi COVID-19 ini membutuhkan rancangan dan penerapan yang memadai untuk meminimalkan dampak negatif pada pelakunya dan lebih banyak memberikan dampak positif (Palumbo dkk., 2021) seiring dengan meningkatnya keragaman tenaga kerja dengan latar belakang budaya yang berbeda, menyeimbangkan antara kehidupan kerja dan pribadi menjadi yang hal mendasar yang harus diusahakan untuk dapat dicapai seutuhnya (Eurofond, 2017; Kelliher & Anderson, 2008).

Berbagai dampak dari FWAs menyoroti pentingnya atasan/ *employers* untuk senantiasa menimbang berbagai dampak dari adanya fleksibilitas kerja. Baik karyawan maupun atasan perlu untuk mengenali stres yang berkaitan dengan penerapan fleksibilitas kerja. Untuk meminimalisir dampak negatif hal yang dapat dilakukan oleh *employers* adalah dengan memberi banyak dukungan. Dukungan tersebut akan memungkinkan karyawan yang bekerja dari jarak jauh untuk mengatasi konflik kepentingan, membantu membuat batasan waktu antara bekerja dan keluarga, dan mempertahankan motivasi diri untuk senantiasa bekerja dengan baik. Selain itu, adanya personalisasi pengaturan kerja yang fleksibel sesuai dengan kehidupan kerja karyawan dan gaya kepemimpinan atasan (Nicklin dkk., 2016; Robertson dkk., 2014; Vilhelmson & Thulin, 2016) juga menjadi faktor yang perlu dipertimbangkan. Penerapan FWAs haruslah berpusat pada budaya organisasi yang mengedepankan karyawan (Lewis dkk., 2015), karena karyawan adalah aset yang paling penting dalam perusahaan (Jackson, 2007).

Pengaturan jam kerja yang jelas menjadi faktor krusial dalam penerapan fleksibilitas kerja untuk menjaga hubungan keluarga yang senantiasa harmonis (Song & Gao, 2020). Di masa mendatang sistem kerja yang fleksibel dapat menjadi model bekerja yang utama dan menggantikan sistem kerja tradisional yang kaku. Menurut Petcu dkk. (2017) hal tersebut sebagai akibat dari cepatnya arus globalisasi dan digitisasi teknologi yang diharapkan dapat meningkatkan kualitas hidup karyawan, mengurangi lalu lintas jalan, mengurangi emisi polutan dan biaya penggunaan ruang kerja. Hal ini sejalan dengan 17 tujuan dalam *sustainable development goals (SDGs)* dan 169 target yang melibatkan berbagai tanggung jawab untuk masa depan yang lebih inklusif, adil, sejahtera dan berkelanjutan, baik dari sisi sosial, lingkungan hingga ekonomi (Ionescu dkk., 2022).

Kesimpulan

Praktik fleksibilitas kerja memiliki berbagai dampak baik dan buruk. Dampak buruk dari praktik fleksibilitas kerja akan muncul ketika batasan antara kepentingan pekerjaan dan kehidupan keluarga menjadi melebur sehingga tidak jelas. Oleh karena

itu, dalam penerapannya praktik fleksibilitas kerja harus mempertimbangkan banyak hal agar dampak buruknya dapat diminimalisir dan dampak baiknya dirasakan baik oleh karyawan maupun atasan. Keterbatasan dalam penelitian ini adalah pertama, literatur yang diambil hanya yang menggunakan jenis penelitian kuantitatif dengan penggunaan database jurnal yang sedikit, sehingga kedepannya diharapkan terdapat studi yang lebih komprehensif dengan menyertakan berbagai jenis studi empirik. Kedua, lokasi penelitian dan sektor organisasi belum menyeluruh, sehingga belum mendapatkan gambaran yang lebih luas mengenai praktik fleksibilitas kerja ini dari berbagai lokasi dan sektor organisasi. Ketiga, perlu studi lebih dalam mengenai siapa penerima manfaat utama dari prakti fleksibilitas kerja ini yang terbagi atas *employee-driven FWAs* dan *employer-driven FWAs* diharapkan peneliti selanjutnya dapat mengisi kesenjangan yang ada dengan penelitian yang komprehensif.

Referensi

- Ahmad, A. R., Mohamed Idris, M. T., & Hashim, M. H. (2013). A study of flexible working hours and motivation. *Asian Social Science*, 9(3), 208–215.
- Anderson, S. E., Coffey, B. S., & Byerly, R. T. (2016). Formal Organizational Initiatives and Informal Workplace Practices: Links to Work-Family Conflict and Job-Related Outcomes. 28(6), 787–810. <https://doi.org/10.1177/014920630202800605>
- Atkinson, C., & Sandiford, P. (2016). An exploration of older worker flexible working arrangements in smaller firms. *Human Resource Management Journal*, 26(1), 12–28. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12074>
- Austin-Egole, I. S., Iheriohanma, E. B. J., & Nwokorie, C. (2020). Flexible Working Arrangments and Organizational Performance: An Overview. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science*, 25(5).
- Baker, J. K., Fenning, R. M., & Crnic, K. A. (2011). Emotion socialization by mothers and fathers: Coherence among behaviours and associations with parent attitudes and children's social competence. *Social Development*, 20(2), 412–430. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9507.2010.00585.x>
- Bellmann, L., & Hübler, O. (2020). Working from home, job satisfaction and work-life balance – robust or heterogeneous links? *International Journal of Manpower*, 42(3), 424–441. <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2019-0458/FULL/PDF>
- Bentley, Andrew, T., Teo, S. T. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016).

The Role of Organisational Support in Teleworker Wellbeing: A Socio-Technical Systems Approach. *Applied Ergonomics*, 52, 207–215.

- Berber, N., Gašić, D., Katić, I., & Borocki, J. (2022). The Mediating Role of Job Satisfaction in the Relationship between FWAs and Turnover Intentions. *Sustainability (Switzerland)*, 14(8). <https://doi.org/10.3390/SU14084502>
- Berkery, E., Morley, M. J., Tiernan, S., & Peretz, H. (2020). From start to finish: Flexitime as a social exchange and its impact on organizational outcomes. *European Management Journal*, 38, 591–601. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.02.003>
- Bhutta, Z. A., Basnyat, B., Saha, S., & Laxminarayan, R. (2020). Covid-19 risks and response in South Asia. *BMJ*, 368. <https://doi.org/10.1136/BMJ.M1190>
- Brummelhuis, L. L., Haar, J. M., & Lippe, T. V. D. (2010). Collegiality Under Pressure: The Effects of Family Demands and Flexible Work Arrangements In The Netherlands. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(15), 2831–2847. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/09585192.2010.528666>.
- Cech, E. A., & O'Connor, L. T. (2017). 'Like second-hand smoke': The toxic effect of workplace flexibility bias for workers' health. *Community, Work & Family*, 20(5), 543–572.
- Chhetri, J. K., Chan, P., Arai, H., Park, S. C., Sriyani Gunaratne, P., Setiati, S., & Assantachai, P. (2020). Prevention of COVID-19 in Older Adults: A Brief Guidance from the International Association for Gerontology and Geriatrics (IAGG) Asia/Oceania Region. *The Journal of Nutrition, Health & Aging* 2020 24:5, 24(5), 471–472. <https://doi.org/10.1007/S12603-020-1359-7>
- Chung, H., & van der Horst, M. (2018). Women's employment patterns after childbirth and the perceived access to and use of flexitime and teleworking. *Human Relations; Studies towards the Integration of the Social Sciences*, 71(1), 47–72. <https://doi.org/10.1177/0018726717713828>
- Como, R., Hambley, L., & Domene, J. (2020). An Exploration of Work-Life Wellness and Remote Work During and Beyond COVID-19. *Canadian Journal of Career Development*, 20(1), 46–56.
- De Menezes, L. M., & 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. <https://doi.org/10.1111/J.1468-2370.2011.00301.X>
- Di Martino, V., & Wirth, L. (1990). Telework: A New Way of Working and Living. *International Labour Review*, 129, 529–554.

- Eurofond. (2017). *Sixth European Working Conditions Survey—Overview Report (2017 Update)*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_document/%0Aef1634en.pdf
- Fursman, L., & Zodgekar, N. (2009). Making It Work: The Impacts of Flexible Working Arrangements On New Zealand Families. *Social Policy Journal of New Zealand*.
- Giovanis, E. (2018). The relationship between flexible employment arrangements and workplace performance in Great Britain. *International Journal of Manpower*, 39(1), 51–70. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2016-0083>
- Goodwin, R. D., & Styron, T. H. (2012). Perceived quality of early paternal relationships and mental health in adulthood. *Journal of Nervous and Mental Disease*, 200(9), 791–795.
- Ionescu, C. A., Fülöp, M. T., Topor, D. I., Duică, M. C., Stanescu, S. G., Florea, N. V., Zamfir, M., & Coman, M. D. (2022). Sustainability Analysis, Implications, and Effects of the Teleworking System in Romania. *Sustainability (Switzerland)*, 14(9). <https://doi.org/10.3390/SU14095273>
- Irawanto, D. W., Novianti, K. R., & Roz, K. (2021). Work from Home: Measuring Satisfaction between Work–Life Balance and Work Stress during the COVID-19 Pandemic in Indonesia. *Economies* 2021, Vol. 9, Page 96, 9(3), 96. <https://doi.org/10.3390/ECONOMIES9030096>
- Jackson, P. (2007). Knowledge asset management; A systems approach for human capital management. *The Journal of Information and Knowledge Management Systems*.
- Kaya, Ş. D., İLERİ, Y. Y., & KARA, B. (2022). Benefits of Flexible Working System During Covid-19 Pandemic: A Field Study in Turkey. *Ege Akademik Bakis (Ege Academic Review)*. <https://doi.org/10.21121/eab.987090>
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2008). For better or for worse? An analysis of how flexible working practices influence employees' perceptions of job quality. *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 419–431.
- Khan, S. A. R., Godil, D. I., Bibi, M., Yu, Z., & Rizvi, S. M. A. (2021). The Economic And Social Impact Of Teleworking In Romania: Present Practices And Post Pandemic Developments. *Amfiteatru Economic*, 23(58), 787–804. <https://doi.org/10.24818/EA/2021/58/787>
- Klindžić, M., & Marić, M. (2019). Flexible work arrangements and organizational performance – The difference between employee and employer--driven practices. *Drustvena Istrazivanja*, 28(1), 89–108. <https://doi.org/10.5559/di.28.1.05>

- Kossek, E. E., & Lautsch, B. A. (2017). Work–Life Flexibility for Whom? Occupational Status and Work–Life Inequality in Upper, Middle, and Lower Level Jobs. *Undefined*, 12(1), 5–36. <https://doi.org/10.5465/ANNALS.2016.0059>
- Kossek, E., Lautsch, B., & Eaton, S. (2005). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work–family effectiveness. *En Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 347–367.
- Kotey, B. A., & Sharma, B. (2019). Pathways from flexible work arrangements to financial performance. *Personnel Review*, 48(3), 731–747. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2017-0353>
- Kotey, B., & Koomson, I. (2019). Firm size differences in financial returns from flexible work arrangements (FWAs). *Small Bussiness Economic*. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00201-5>
- Kramer, A., & Kramer, K. Z. (2020). The Potential Impact of the Covid-19 Pandemic on Occupational Status, Work from Home, and Occupational Mobility. *Journal of Vocational Behavior*.
- Lewis, R., Nichol, L., & Ward, P. (2015). The effects of French organisational relationships on telework job roles. *Organizational Cultures*, 86(1), 114–121.
- Lim, W.-S., Liang, C.-K., Assantachai, P., Auyeung, T. W., Kang, L., Lee, W.-J., Lim, J.-Y., Sugimoto, K., Akishita, M., Chia, S.-L., Chou, M.-Y., Ding, Y.-Y., Iijima, K., Jang, H. C., Kawashima, S., Kim, M., Kojima, T., Kuzuya, M., Lee, J., ... Arai, H. (2020). COVID-19 and older people in Asia: Asian Working Group for Sarcopenia calls to action. *Geriatrics & Gerontology International*, 20(6), 547–558. <https://doi.org/10.1111/GGI.13939>
- Marx, C. K., Reimann, M., & Diewald, M. (2021). Do work–life measures really matter? The impact of flexible working hours and home-based teleworking in preventing voluntary employee exits. *Social Sciences*, 10(1), 1–22. <https://doi.org/10.3390/SOCSCI10010009>
- McDowall, A., & Kinman, G. (2017). The new nowhere land? A research and practice agenda for the “always on” culture. *Journal of Organizational Effectiveness*, 4(3), 256–266. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-05-2017-0045/FULL/PDF>
- MIT, Technology), (Massachusetts Institute of, & Work, C. for. (2004). *Family & Personal Life a Guide to Job Flexibility at MIT: Tools for Employees and Supervisors Considering Flexible Work Arrangements, Massachusetts*.
- Neirotti, Paolo, Paolucci, E., & Raguseo, E. (2013). Mapping the Antecedents of Telework Diffusion: Firm-Level Evidence from Italy. *New Technology, Work and Employment*, 28, 16–36.

- Neo, J. (2013). *Motivation and Empowerment Managing and Leading People*. Sunderland Business School.
- Nerobkova, N., Park, Y. S., & Park, E. (2022). The Association between Working Hours Flexibility and Well-Being Prior to and during COVID-19 in South Korea. *International Journal of Environmental Research and Public Health*.
- Nicklin, J. M., Cerasoli, C. P., & Dydyn, K. L. (2016). Telecommuting: what? why? when? and how? In *The Impact of ICT on Work* (Lee, J. (E), pp. 41–70). Springer.
- Norman, C. S., & Hunton, J. E. (2010). The Impact of Alternative Telework Arrangements on Organizational Commitment: Insights from a Longitudinal Field Experiment (Retracted). *J. Inf. Syst*, 24, 67–90.
- Ojala, S., Nätti, J., & Anttila, T. (2014). Informal overtime at home instead of telework: Increase in negative work-family interface. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 34(1), 69–87. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-03-2013-0037/FULL/PDF>
- Ortega, J. (2009). Why Do Employers Give Discretion? Family Versus Performance Concerns. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 48(1), 1–26. <https://doi.org/10.1111/J.1468-232X.2008.00543.X>
- Palumbo, R., Flamini, G., Gnan, L., Pellegrini, M., Petrolo, D., & Manesh, M. F. (2021). *Disentangling the implications of teleworking on work-life balance: a serial mediation analysis through motivation and satisfaction*. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2020-0156>
- Powell, A., & Cortis, N. (2016). Working Time in Public, Private, and Nonprofit Organizations: What Influences Prospects for Employee Control? 41(2), 162–177. <https://doi.org/10.1080/23303131.2016.1236764>
- Pruchno, R., Litchfield, L. C., & Fried, M. (2000). *Measuring the Impact of Workplace Flexibility: Findings from the National Work/Life Measurement Project*. Boston College Center for Work & Family.
- Ray, T. K., & Pana-cryan, R. (2021). Work Flexibility and Work-Related Well-Being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18, 3254.
- Rees, G., & French, R. (2010). *Leading, Managing and Developing People (3rd ed.)*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Robertson, I., Healey, P. ., Hodgkinson, P. G., Flint-Taylor, J., & Jones, F. (2014). Leader personality and employees' experience of workplace stressors. *Journal of Organizational Effectiveness*, 1(3), 281–295.
- Sarbu, M. (2018). Research in Transportation Economics The role of telecommuting for work-family conflict among German employees. *Research in Transportation*

- Economics*, 70(July), 37–51. <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2018.07.009>
- Sarti, D., & Torre, T. (2017). Is smart working a win-win solution? First evidence from the field. In *Well-being at and through Work* (Addabbo, T, pp. 231–254). Eleven International Publishing, The Hague.
- Schieman, S., Milkie, M. A., & Glavin, P. (2009). When Work Interferes with Life: Work-Nonwork Interference and the Influence of Work-Related Demands and Resources. *74*(6), 966–988. <https://doi.org/10.1177/000312240907400606>
- Soga, L. R., Bolade-Ogunfodun, Y., Mariani, M., Nasr, R., & Laker, B. (2022). Unmasking the other face of flexible working practices: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 142(January), 648–662. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.024>
- Song, Y., & Gao, J. (2020). Does Telework Stress Employees Out? A Study on Working at Home and Subjective Well-Being for Wage/Salary Workers. *Journal of Happiness Studies*, 21, 2649–2668. <https://doi.org/10.1007/s10902-019-00196-6>
- Tanpipat, W., Lim, H. W., & Deng, X. (2021). Implementing remote working policy in corporate offices in Thailand: Strategic facility management perspective. *Sustainability (Switzerland)*, 13(3), 1–23. <https://doi.org/10.3390/SU13031284>
- ter Hoeven, C. L., & van Zoonen, W. (2015). Flexible work designs and employee wellbeing: examining the effects of resources and demands. *New Technology, Work, and Environment*, 30(3), 237–255.
- Vilhelmson, B., & Thulin, E. (2016). Who and where are the flexible workers? Exploring the current diffusion of telework in Sweden. *New Technology, Work and Employment*, 31(1), 77–96.
- Weideman, M., & Hofmeyr, K. B. (2020). The influence of flexible work arrangements on employee engagement: An exploratory study. *SA Journal of Human Resource Management*, 18, 1–18. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1209>
- Zeytinoglu, I. U., Cooke, G. B., & Mann, S. L. (2009). Flexibility: Whose choice, is it anyway? *Relations Industrielles*, 64(4), 555–574. <https://doi.org/10.7202/038873AR>