

Persepsi Pekerja dan Pemberi Kerja Terhadap Penerapan *Flexible Working Arrangement*: Sebuah Tinjauan Literatur Sistematis

Ni Komang Putri Pramudawardani^{1*}, Wiwin Hendriani²

^{1,2}Fakultas Psikologi Universitas Airlangga Surabaya

E-mail korespondensi: ^{1*}ni.komang.putri-2022@psikologi.unair.ac.id

Keywords: *challenge, flexible working arrangement, impact, perception*

Abstract

The flexible working arrangement (FWA) is an alternative work system that can cope with the pandemic crisis situation that has affected the corporate sector in various countries. The purpose of this literature study is to reveal how employees and employers perceive FWA. This writing uses a systematic literature review method with boolean "AND" logic as the basis for searching international journals through a database that has been filtered through a series of procedures. The journals used for the study of literature in this study were taken from journal databases, namely ProQuest and Science Direct with a limited year of publication 2017-2022. By knowing the differences in the impact and experience felt by employers and employee, HR practitioner can design FWA programs that are in accordance with company goals and job characteristics in the company

Kata kunci: *dampak, flexible working arrangement, persepi, tantangan*

Abstrak

Flexible working arrangement (FWA) merupakan salah satu alternatif sistem kerja yang bisa menanggulangi situasi krisis pandemi yang berdampak pada sektor perusahaan di berbagai negara. Tujuan dari studi literatur ini adalah untuk mengungkap bagaimana persepsi karyawan dan pemberi kerja terkait FWA. Penulisan ini menggunakan metode systematic literature review dengan logika boolean "AND" sebagai dasar dari pencarian jurnal internasional melalui database yang telah disaring melalui serangkaian prosedur. Jurnal yang digunakan untuk studi literatur dalam penelitian ini menggunakan database jurnal yaitu ProQuest dan Science Direct dengan batasan tahun terbit 2017-2022. Dengan mengetahui adanya perbedaan dampak dan pengalaman yang dirasakan oleh pemberi kerja dan pekerja, praktisi HR dapat merancang program FWA yang sesuai dengan tujuan perusahaan dan karakteristik pekerjaan di Perusahaan.

Sitasi: Pramudawardani, N. K. P., & Hendriani, W. (2024). Persepsi Pekerja dan Pemberi Kerja Terhadap Penerapan *Flexible Working Arrangement*: Sebuah Tinjauan Literatur Sistematis. *Jurnal Psikologi : Jurnal Ilmiah Fakultas Psikologi Universitas Yudharta Pasuruan*, 11(1), 109-125. <https://doi.org/10.35891/jip.v11i1.4664>

Pendahuluan

Covid 19 sebagai pandemi global yang hingga saat ini sudah berlangsung dalam kurun waktu 2 tahun. Di Indonesia covid 19 telah menginfeksi 6.446.143 juta jiwa terhitung sejak kasus pertama pada 2 maret 2020 (Nasional.kompas.com, 2022). Pandemi ini berimbas pada lintas sektor seperti perekonomian, kesehatan, pendidikan, bisnis, sosial, bahkan aktivitas bekerja. Di Indonesia berdasarkan pada riset Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat terjadi penurunan pertumbuhan ekonomi yakni pada triwulan II-2022. Hal ini mendorong pengusaha maupun pekerja untuk mencari strategi terbaik yang dapat memberikan pemulihan pada sistem perekonomian dan salah satunya yaitu dalam bentuk evolusi kebijakan sistem kerja.

Kebijakan sistem kerja yang diterapkan yaitu *flexible working arrangement* (FWA). Secara umum FWA merupakan alternatif kerja yang memungkinkan karyawan untuk memilih fleksibilitas sistem kerja berupa pemilihan tempat kerja dan waktu kerja secara bebas dengan penyelesaian target sebagai orientasi utama (Rau & Hyland, 2002). Beberapa perusahaan telah menginisiasi penerapan kebijakan sistem kerja yang berbasis kebebasan baik dari segi waktu kerja, tempat kerja, dan beban kerja. Pilihan menerapkan FWA ini dianggap dapat meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja dari karyawan. Menurut De Vincenzi dkk., (2022) implementasi FWA diprediksi dapat menjadi solusi untuk meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi, keseimbangan kehidupan-kerja, dan performa kerja karyawan.

Fleksibilitas dalam bekerja memungkinkan karyawan untuk mengatur waktu dalam rangka mengintegrasikan kehidupan pribadi dan pekerjaan. Dengan organisasi memberikan fleksibilitas dalam bekerja, karyawan dapat merasakan kepedulian yang diberikan organisasi terhadap mereka. Hal ini akan mempengaruhi pikiran, sikap dan perilaku karyawan terhadap perusahaan. Menurut McNall dkk., (2010) perhatian dan

kepedulian perusahaan terhadap kebutuhan karyawan akan menghasilkan pikiran, sikap, dan perilaku positif dari karyawan.

Beberapa kerangka teoritis juga menjelaskan bahwa dengan pengimplementasian sistem kerja dengan waktu dan tempat yang fleksibel akan menghasilkan hasil atau performa yang lebih diinginkan. Hal ini merujuk pada teori konservasi sumber daya yang mengatakan bahwa kebijaksanaan atas waktu atau tempat kerja merupakan sumber daya tambahan yang tersedia bagi pekerja untuk mencapai tujuan mereka. Sedangkan dari pihak pemberi kerja berdasarkan *social exchange theory* menunjukkan bahwa implementasi FWA menciptakan rasa terima kasih pekerja sehingga mereka menunjukkan motivasi yang lebih besar untuk penyelesaian pekerjaannya (Hobfoll, 1989; Thompson dkk., 2015 dalam Dilmaghani, 2021).

Flexible working arrangement telah menjadi aspek menarik dari model kerja yang telah berevolusi selama beberapa dekade terakhir. Perubahan terkait sistem kerja ini memberikan wajah baru dan akan menjadi fitur yang tetap di organisasi atau perusahaan. Beberapa literatur telah membahas secara mendalam manfaat dan dampak yang didapatkan dari penerapan sistem kerja ini. Namun tidak banyak penelitian sebelumnya yang mengidentifikasi pandangan dan pengaruh yang dirasakan oleh kedua belah pihak yaitu pekerja dan pemberi kerja. Dengan mengetahui pandangan dan pengaruh yang dirasakan oleh kedua belah pihak, hal ini akan memberikan kontribusi yang lebih besar kedepannya sehingga FWA bisa dijadikan sebagai budaya tetap di suatu perusahaan serta menjadi daya jual pihak perusahaan.

Berdasarkan pembahasan diatas, tujuan dari studi literatur ini adalah untuk mengidentifikasi persepsi baik dari segi dampak, pengalaman dan tantangan dari pihak pekerja dan pemberi kerja dalam penerapan FWA sehingga akan dapat memberikan dampak praktis kedepannya terkait penanggulangan yang bisa dilakukan oleh manajemen atau pihak HR untuk memaksimalkan sistem kerja FWA.

Metode

Kajian ini disusun menggunakan *systematic review* sebagai metode penulisan. *Systematic literature review* yaitu tinjauan literatur dengan standar ketelitian yang rigid dan sintesis ilmiah yang sangat ketat. Metode ini dapat digunakan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi dan melakukan sintesis yang ada dari kumpulan studi yang telah diselesaikan dan dipublish oleh praktisi atau cendekiawan. *Systematic literature review* memiliki kriteria khusus dalam penelaahan terhadap artikel yang dilakukan dengan cara yang terstruktur dan terencana untuk menjawab pertanyaan secara spesifik dan terfokus (Okoli & Schabram, 2010). Serangkaian prosedur *systematic review* dilakukan untuk pencarian terhadap artikel-artikel yang akan digunakan seperti dibawah ini:

Strategi Penelaahan Artikel dan Sumber Data. Penulis melakukan pencarian literatur yang sesuai dengan tema penelitian menggunakan 2 *database* yaitu ScienceDirect dan Proquest. Pencarian jurnal dimulai sejak tanggal 30 september - 5 oktober 2022. Sesuai dengan Logika Boolean "AND" maka penulis menentukan kata kunci yang digunakan untuk melakukan pencarian jurnal yang sesuai di database yaitu "Flexible working arrangements" AND "perception" AND "Employee and Employer"; "Flexible working hours" AND "perception" AND "Employee and Employer"; "Flexible working hours" AND "insight" AND "Employee and Employer" dengan limitasi 5 tahun terakhir (2017-2022). Selanjutnya proses ulasan artikel dilakukan sesuai dengan panduan PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyzes*).

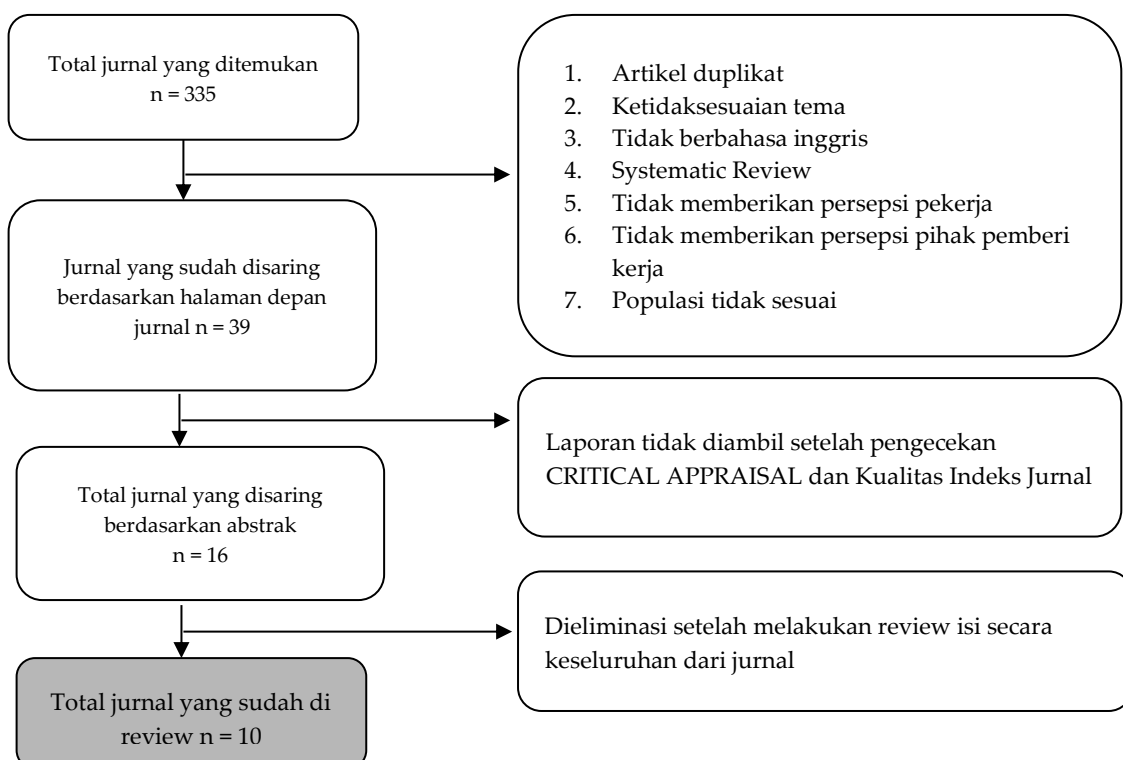
Proses Seleksi Artikel. Penulis melakukan seleksi artikel dengan melakukan *screening* pada halaman depan jurnal, menyesuaikan artikel yang sesuai dengan tema yang akan ditelaah, serta memberikan kriteria inklusi dan eksklusi. Peneliti memasukkan kriteria inklusi dan eksklusi sehingga artikel yang didapatkan akan tersaring lebih ketat. Kriteria inklusi dan eksklusi meliputi artikel persepsi terkait FWA pada *employee* dan *employer*, dampak dari FWA, studi empiris (kuantitatif dan kualitatif), serta jurnal dalam bahasa inggris. Penulis juga melakukan kategorisasi artikel berdasarkan pada *Quartile* atau indeks jurnal berbasis Scopus untuk menentukan

literatur relevan yang akan digunakan. Melalui mekanisme pencarian literatur di *database* dan penggunaan Logika Boolean dengan logika AND diterapkan, penulis mendapatkan sejumlah 335 hasil literatur jurnal internasional. Setelah melalui proses *screening* dengan beberapa kriteria, penulis mendapatkan 10 jurnal yang relevan dengan kategori *Quartile* yang berbeda sebagai berikut:

Tabel 1.
 Kategori Jurnal Berdasarkan Quartile

No	Database	Hasil Literatur	Quartile		
			Q1	Q2	Q3
1	Proquest	229	4	3	1
2	ScienceDirect	106	2		

Tinjauan Kualitas Metodologis. Setelah melakukan proses identifikasi dengan memilih jurnal yang sesuai dengan kriteria yang diharapkan, peneliti melakukan analisis untuk menilai kualitas artikel. Kajian kualitas metodologis dilakukan dengan mengevaluasi desain penelitian, teknik pengambilan sampel (partisipan), proses pengumpulan data, dan teknik analisis.



Gambar 1. Prosedur *Systematic Review*

Hasil

Berdasarkan proses penelitian dan seleksi, 10 artikel dipilih dan dilaporkan seperti yang ditunjukkan pada Tabel 2.

Tabel 2.

Hasil Kajian Tinjauan Literatur Sistematis

No	Judul, Penulis, Tahun	Desain Penelitian	Hasil
1	Flexible Work Arrangements and Organizational Performance – The Difference Between Employee and Employer-Driven Practices, Klindžić, M., & Marić, M, (2019).	Kuantitatif	Hasil penelitian ini mengidentifikasi bahwa sistem kerja yang fleksibel memungkinkan karyawan untuk dapat meminimalkan stress kerja selain itu mengurangi biaya transportasi untuk bekerja serta dapat memenuhi kebutuhan karyawan terkait fleksibilitas. Selain itu sistem kerja yang fleksibel juga mampu mengurangi biaya infrastruktur yang dapat memberikan keuntungan bagi organisasi atau employer. Waktu bekerja yang berlebih juga memiliki dampak yang merugikan pada produktivitas yang dirasakan oleh pihak pekerja. Pada konteks FWA yang digerakkan oleh pemberi kerja, disimpulkan bahwa tingkat layanan manajerial dan ukuran objektif profitabilitas lebih tinggi untuk perusahaan yang menerapkan sistem kerja fleksibel. Konsekuensi negatif yang dirasakan dari organisasi juga terlihat dari penurunan penjualan yang diakibatkan dari penggunaan kebebasan jadwal kerja. FWA yang digerakkan oleh karyawan membantu keseimbangan kehidupan kerja mereka, memiliki motivasi kerja yang lebih baik, dan cenderung menghasilkan kinerja yang lebih baik.
2	Indonesian professionals' perspective on flexible working arrangements as an alternative employment option post covid-19 recovery, Arquisola, Liswandi, Hutabarat, Fauzi. (2021)	Kualitatif	Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kualitatif intensif selama tiga bulan dengan melibatkan 15 profesional industry sebagai responden. Penelitian ini menemukan bahwa para profesional industri mendukung pengaturan kerja yang fleksibel karena banyak manfaat yang dapat diperoleh oleh karyawan, seperti keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, kesehatan dan keselamatan, jam kerja yang fleksibel, kenyamanan, dan efisiensi dalam penggunaan fasilitas runag kantor. Kekurangan yang dirasakan employer yaitu kurangnya engagement, kurangnya pengawasan, pemantauan dan pengendalian kinerja karyawan, kurangnya koordinasi antar karyawan,

No	Judul, Penulis, Tahun	Desain Penelitian	Hasil
			<p>peningkatan beban kerja, kurangnya produktivitas, kurangnya hubungan sosial, gangguan bekerja saat melakukan WFH, dan masalah kesehatan mental dan fisik. Selain itu penelitian ini juga mengidentifikasi beberapa tantangan yang mungkin muncul dalam mengadopsi pengaturan kerja yang fleksibel di Perusahaan Indonesia. Tantangan yang dihadapi organisasi dari penerapan FWA yaitu terkait dengan arahan manajemen, organisasi dan dukungan infrastruktur. Dari studi ditemukan bahwa arahan kepemimpinan merupakan hal yang penting karena karyawan mencari dukungan dari pemimpin mereka, baik dari segi kebijakan maupun keterlibatan. Tidak semua jenis pengaturan kerja fleksibel dapat dikelola atau bermanfaat untuk semua ukuran dan jenis organisasi, sehingga setiap pemberi kerja yang mempertimbangkan pengaturan kerja fleksibel harus melakukan penilaian organisasi untuk menentukan apakah dan jenis penjadwalan fleksibel apa yang paling sesuai dengan kebutuhan mereka.</p>
3	<p>There is a time and a place for work: comparative evaluation of flexible work arrangements in Canada, Maryam Dilmaghani, (2021)</p>	<p>Kuantitatif</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan beberapa temuan penting terkait dengan FWA yang dilakukan di Kanada. Beberapa temuan tersebut diantaranya : 1) Karyawan yang memiliki fleksibilitas waktu dan tempat kerja (flextime dan flexplace) serta hanya fleksibilitas waktu (flextime) memiliki tingkat kepuasan kerja dan keseimbangan kehidupan kerja yang signifikan lebih tinggi. 2) Kemungkinan untuk bekerja dari rumah tanpa adanya kewenangan atas waktu kerja tidak menghasilkan dampak positif pada kesejahteraan karyawan. 3) Kombinasi antara fleksibilitas tempat dan waktu kerja memiliki efek sinergis yang positif. 4) Secara mengejutkan, hubungan positif antara FWA dengan kepuasan keseimbangan kehidupan kerja lebih kuat di antara pria dan wanita yang tidak memiliki anak tanggungan. 5) Terdapat hubungan positif signifikan antara kombinasi fleksibilitas tempat dan waktu kerja serta fleksibilitas waktu saja dengan hasil lainnya seperti motivasi kerja dan keterikatan dengan organisasi terutama pada pria. Pada studi ini juga mengemukakan bahwa praktik</p>

No	Judul, Penulis, Tahun	Desain Penelitian	Hasil
4	The Covid 19 Crisis and telework : a research survey on experiences, expectations and hopes, Moens, Lippens, Sterkens, Weytjens, Baert, (2022)	Kuantitatif	FWA lebih dari sekedar tindakan baik dari perusahaan untuk membantu karyawan dapat mencapai WLB yang memuaskan. Berdasarkan hasil temuan disebutkan bahwa dampak positif yang dirasakan dari pekerjaan jarak jauh secara umum pada berbagai aspek karir yaitu kepuasan kerja, keseimbangan kehidupan kerja, dan stress kerja. Mereka juga merasakan dampak negatif diantaranya adalah kerugian dalam konteks pengembangan karir, prospek masa depan serta aspek sosial karena tidak bekerja di kantor. Pada temuan ini panduan dari pihak organisasi dinilai sangat penting karena merupakan kunci dari kesuksesan implementasi kebebasan bekerja jarak jauh. Sesuai studi-studi sebelumnya banyak dampak positif yang dirasakan pekerja dan organisasi yang menjalankan kerja jarak jauh. Studi ini menemukan bahwa dari kebebasan kerja jarak jauh dapat meminimalisir burnout.
5	Forced Flexibility and Remote Working : opportunities and challenges in the new normal, Franken et al. (2021)	Kualitatif	Berdasarkan hasil studi ditemukan beberapa pengalaman positif dan negatif setiap anggota tim terkait flexible working arrangement. Pengalaman tersebut digambarkan dalam bentuk tema dalam penelitian ini yaitu teknologi, keseimbangan kehidupan kerja, ruang kerja fisik, beban kerja serta hubungan antar tim yang kurang memadai. Karyawan menyatakan memiliki pengalaman beban kerja dari segi waktu kerja yang berlebih dikarenakan tuntutan kerja yang meningkat. Hal ini berbeda dengan tema teknologi dan keseimbangan kehidupan kerja yang intensitasnya akan berkurang seiring waktu. Menurut karyawan, kunci untuk bisa tetap produktif selama periode ini adalah kepemimpinan yang kuat, kerja tim dan kualitas individu yang dimiliki untuk memungkinkan implementasi fleksibilitas bekerja meskipun tantangan meningkat. Dukungan organisasi yang dapat dilakukan seperti melaksanakan pelatihan yang efektif bagi pemimpin dan anggotanya. Informasi yang diberikan dalam pelatihan ini dapat mencakup informasi tentang cara untuk memimpin tim secara jarak jauh, termasuk pentingnya kepercayaan dan cara yang tepat untuk mengelola kinerja tim.

No	Judul, Penulis, Tahun	Desain Penelitian	Hasil
6	Flexible Work Arrangements and Employee Work Attitudes : A Case-Based Inquiry of a Small Non-Profit Response to Crisis, Seal et al. (2021)	Kualitatif	Hasil studi menunjukkan bahwa dengan mengadopsi strategi pengaturan kerja yang fleksibel sebagai respons terhadap pandemi Covid-19 memiliki dampak pada sikap kerja karyawan dalam sebuah organisasi nirlaba kecil. Pengaturan kerja yang fleksibel juga dapat digunakan sebagai respon adaptif dalam menghadapi situasi krisis yang tidak terduga. Beberapa hal menarik yang ditemukan di studi ini yaitu, studi ini menunjukkan pentingnya dukungan manajerial dan komitmen organisasi dalam memoderasi hubungan antara pengaturan kerja yang fleksibel dan kepuasan kerja karyawan. Artinya ketika manajer memberikan dukungan yang kuat dan organisasi menunjukkan komitmen terhadap pengaturan kerja yang fleksibel terlihat adanya dampak positif pada kepuasan kerja karyawan. Hal ini menekankan pentingnya manajer memfasilitasi pengaturan kerja yang fleksibel. Hal menarik lainnya yang ditemukan dalam studi ini yaitu, pengaruh efektivitas teknologi dan keseimbangan kehidupan kerja dapat berkontribusi pada sikap kerja yang positif dalam pengaturan kerja yang fleksibel. Namun potensi dampak negatif flexible working arrangement tetap ada terutama dalam keseimbangan kehidupan kerja sehingga harus ditangani secara memadai oleh pihak organisasi.
7	Gender, Flexibility Stigma and the Perceived Negative Consequences of Flexible Working in the UK, Chung & Heejung. (2020)	Kuantitatif	Hasil studi ini menunjukkan bahwa adanya prevalensi dan perbedaan gender dalam persepsi dan pengalaman stigma fleksibilitas kerja, Stigma fleksibilitas mengacu pada keyakinan bahwa pekerja yang menggunakan pengaturan kerja yang fleksibel untuk tujuan perawatan kurang produktif dan kurang berkomitmen pada tempat kerja. Hasil menunjukkan bahwa 35% dari partisipan menyatakan bahwa dampak dari bekerja secara fleksibel yaitu menghasilkan lebih banyak pekerjaan untuk orang lain, dan 32% percaya bahwa mereka yang bekerja secara fleksibel memiliki peluang promosi atau peningkatan karir yang lebih rendah. Pria lebih cenderung mengatakan bahwa mereka mengalami dampak negatif akibat rekan kerja yang bekerja secara fleksibel, sementara ibu lebih cenderung mengatakan bahwa mereka mengalami

No	Judul, Penulis, Tahun	Desain Penelitian	Hasil
			konsekuensi karir yang negative akibat bekerja secara fleksibel. Sehingga penelitian ini menemukan bahwa pengaturan waktu kerja yang fleksibel berdampak pada hasil karir yang negatif. Temuan lainnya yaitu wanita terutama ibu-ibu yang sudah memiliki tanggungan anak cenderung lebih menerima stigma atau persepsi negatif terhadap komitmen untuk bekerja.
8	Flexible working and Applicant attraction : a person job fit approach, Stich.(2021)	Kuantitatif	Hasil studi ini menunjukkan bahwa persepsi fleksibilitas berhubungan positif dengan pencarian kerja dan penerimaan kerja. Hasil studi ini juga menunjukkan bahwa kesesuaian fleksibilitas yang dirasakan dipengaruhi oleh fleksibilitas yang diiklankan dalam lowongan pekerjaan melebihi kebutuhan fleksibilitas pelamar. Studi ini juga menemukan cara-cara baru dalam bekerja dengan menyoroti sifat yang diinginkan dari fleksibilitas dan dampaknya. Seperti fleksibilitas pekerjaan menarik pelamar dengan cara yang serupa seperti konteks tingkat gaji, otonomi atau atribut lain yang diinginkan pelamar pada umumnya,
9	The Mediating Role of Job Satisfaction in the Relationship between FWAs and Turnover Intentions, Berber et al. (2021)	Kuantitatif	Hasil studi ini menunjukkan adanya hubungan antara pengaturan kerja fleksibel dan kepuasan kerja terhadap niat berhenti kerja karyawan. Flexible working arrangement dapat berkontribusi untuk meningkatkan kepuasan kerja yang pada gilirannya dapat mengurangi niat karyawan untuk berhenti kerja. Kepuasan kerja berkontribusi pada penurunan niat berpindah. Kepuasan kerja memediasi hubungan ini, dan karyawan yang mendapat kesempatan untuk memiliki flexible working arrangement mengalami tingkat keinginan berpindah yang lebih rendah ketika mereka puas dengan pekerjaannya. Sehingga penerapan FWA ini dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan membantu organisasi mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas.
10	Modelling linkages between flexible work arrangements' use and organizational outcomes, Azar et al.(2018)	Kuantitatif	Hasil studi ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan konflik antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi dapat memediasi hubungan antara penggunaan FWA dengan niat berpindah tempat kerja. Selain itu karyawan yang memiliki perilaku perencanaan yang baik cenderung dapat memanfaatkan fleksibilitas kerja dengan lebih

No	Judul, Penulis, Tahun	Desain Penelitian	Hasil
			baik. Hal menarik yang ditemukan dalam studi ini terdapat dampak yang berbeda yang ditemukan pada karyawan dan organisasi dalam penggunaan FWA. Dampak yang dirasakan karyawan yaitu 1) penggunaan FWA dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara keseluruhan, 2) FWA dapat membantu mengurangi konflik yang dialami oleh karyawan antara tuntutan dan tanggung jawab di tempat kerja dengan kebutuhan atau kewajiban di kehidupan pribadi. Sehingga dengan memiliki fleksibilitas kerja, karyawan dapat mengatur waktu untuk menjalankan tugas-tugas pribadi mereka dengan lebih baik. 3) Niat berpindah kerja yang rendah. Karyawan cenderung lebih loyal terhadap organisasi. Sedangkan dampak pada organisasi yaitu : 1) retensi karyawan, karena karyawan merasa dihargai. 2) produktivitas lebih tinggi karena karyawan dapat bekerja dengan lebih fokus dan efisien, 3) Perusahaan memiliki citra yang positif sehingga dapat membantu dalam perekrutan dan mempertahankan bakat-bakat terbaik di perusahaan.

Diskusi

Penerapan FWA merupakan salah satu strategi perusahaan untuk bisa tetap tumbuh dan bersaing di masa sekarang ini. Berdasarkan temuan penelitian ditemukan bahwa beberapa faktor yang berperan penting dalam penerapan FWA yaitu gender, infrastruktur dan teknologi, kepemimpinan dan manajerial serta jenis pekerjaan dan jabatan. Hal ini sesuai dengan beberapa hasil studi sebelumnya yang menjelaskan bahwa optimalisasi penerapan FWA bergantung dari infrastruktur dan teknologi yang disediakan oleh perusahaan. Perusahaan yang mempertimbangkan kemudahan bagi karyawannya akan dirasa memiliki kepedulian dan perhatian yang lebih terhadap karyawannya sehingga sikap karyawan terhadap sistem kerja FWA akan menjadi positif (Franken dkk., 2021; Arquisola dkk., 2021).

Arahan kepemimpinan dan manajerial juga dirasa berpengaruh karena tanpa adanya kebijakan yang pasti karyawan akan memiliki persepsi yang berbeda-beda terkait sistem kerja FWA sehingga tujuan utama organisasi menerapkan sistem kerja ini

tidak akan tercapai (Arquisola dkk, 2021; Franken, 2021). Peran HR sangat dibutuhkan untuk bisa membuat kebijakan yang sesuai dengan target bisnis perusahaan dan menyesuaikan dengan karakteristik dan jenis pekerjaan di perusahaan tersebut. Hal ini dikarenakan konsep FWA tidak bisa disamaratakan di satu perusahaan (Moens dkk., 2022). Beberapa studi juga berfokus pada identifikasi dampak FWA berdasarkan gender. Hasil studi dalam penelitian Chung (2022) dinyatakan bahwa sistem kerja yang fleksibel lebih membebani perempuan dibandingkan laki-laki. Selain itu stigma negatif juga dirasakan oleh pekerja wanita, mereka dirasa tidak menyelesaikan pekerjaannya dengan optimal karena membagi waktu kerjanya dengan mengurus hal lain diluar tugas kerja.

Penerapan FWA sejauh ini juga dirasakan memiliki dampak yang positif dan negatif dari sisi pekerja dan pemberi kerjanya. Dampak yang dirasakan pekerja yaitu memiliki jam kerja yang fleksibel. Temuan studi Arquisola dkk., (2021) menemukan bahwa sistem kerja FWA memberikan kebebasan untuk mulai bekerja pada preferensi waktu individu. Sedangkan terdapat studi yang menyebutkan bahwa dampak dari pemberian kerja yang fleksibel berdampak pada hasil karir yang negatif (Chung, 2020). Selain itu jam kerja yang fleksibel secara tidak langsung dirasakan sebagai tuntutan dari perusahaan ke karyawan untuk bekerja dengan waktu yang lebih panjang sehingga hal ini berimplikasi pada penurunan produktivitas karyawan (Klindzic & Maric, 2019).

Keseimbangan kehidupan kerja dan keluarga juga dirasakan pekerja sebagai dampak dari penerapan FWA. Beberapa studi sebelumnya menyatakan bahwa dengan penerapan sistem kerja FWA karyawan menjadi memiliki kesehatan mental dan fisik yang lebih baik Arquisola dkk., (2021). Hal ini dikarenakan karyawan bebas untuk bekerja dari mana saja yang membuat mereka nyaman dan membuat produktivitas karyawan menjadi lebih tinggi. Dengan bekerja dari rumah, karyawan dapat mengelola tingkat stres dan menurunkan kelelahan sehingga nantinya akan berdampak pada keseimbangan kehidupan kerja (Moens dkk., 2022). Salah satu hal yang dapat dilakukan oleh pihak organisasi yaitu dengan menyediakan layanan konseling rutin untuk bisa mengatasi permasalahan terkait kesehatan mental karyawan. Keterlibatan karyawan dan koordinasi antar manajer dan antar tim menjadi meningkat. Keterlibatan karyawan

yang lebih tinggi akan meminimalisir juga turnover pada karyawan (Arquisola dkk., 2021).

Di sisi lain terdapat studi yang juga menyatakan bahwa penerapan FWA memiliki implikasi yang negatif terhadap prospek kemajuan karir. Hal ini kemungkinan disebabkan dari kurang jelasnya pedoman dalam penilaian performa karyawan ketika bekerja dengan sistem FWA. Dilmaghani (2021) menyatakan bahwa kemungkinan peluang untuk promosi karir yang kecil kemungkinan disebabkan dari atasan yang kurang mampu memberikan penilaian terkait performa karyawan yang menerapkan FWA.

Dampak yang dirasakan dari FWA juga perlu diidentifikasi dari pihak pemberi kerja atau perusahaan agar dapat menerapkan FWA yang optimal. Penghematan anggaran biaya operasional dan peningkatan penjualan atau performa karyawan dirasakan pihak perusahaan ketika menerapkan FWA. Dilmaghani (2021) menyatakan bahwa dengan penerapan FWA perusahaan dapat mengurangi biaya operasional, pembersihan dan pemeliharaan kantor. Dengan menerapkan FWA, perusahaan harus tetap mampu untuk tetap memikirkan kesejahteraan karyawan baik secara fisik maupun mental. Hal ini mungkin bisa dilakukan dengan cara menunjang kesehatan fisik dan mental karyawan dengan menyediakan konseling rutin dari psikolog ataupun dokter secara online. Menurut Azar dkk., (2018) karyawan yang merasa bahwa perusahaan berkomitmen pada kesejahteraan karyawannya maka karyawan akan berkomitmen pada perusahaan. Target bisnis perusahaan menjadi tercapai dengan implementasi FWA. Implementasi FWA mampu meningkatkan motivasi karyawan untuk penyelesaian target kerjanya sehingga berdampak pada peningkatan performa karyawan dan peningkatan bisnis perusahaan (Klindzic & Maric, 2019)

Selama menjalani sistem kerja FWA ini dapat disimpulkan beberapa tantangan yang akan dihadapi saat perusahaan memutuskan penerapan FWA. Tantangan pertama yaitu kurangnya arah kepemimpinan, kurangnya komunikasi, kurangnya *feedback* yang didapatkan tentang kinerja, dan kurangnya dukungan teknologi. Berdasarkan studi sebelumnya menunjukkan bahwa salah satu hal terpenting saat implementasi FWA

yaitu memiliki arahan manajemen yang jelas terkait pengaturan fleksibilitas kerja. Arahan ini juga harus diinformasikan baik pada segi manajer lini sampai tingkat staf. Sehingga tidak adanya perbedaan persepsi yang diinginkan perusahaan dan semua karyawan atau pekerja (Arquisola dkk., 2021; Berber dkk., 2022; Seal dkk., 2021).

Menurut Arquisola dkk., (2021) komunikasi yang menurun secara signifikan signifikan selama bekerja diluar kantor. Kolaborasi kerjasama antar tim sangat diperlukan untuk mendapatkan hasil yang maksimal selama penerapan sistem ini. Sehingga pemimpin wajib untuk tetap mengirimkan pesan yang tepat kepada timnya. Franken dkk., (2022) menyatakan bahwa dukungan teknologi yang cukup dari organisasi juga menjadi tantangan bagi organisasi saat penerapan FWA. Karyawan akan sulit termotivasi dengan sistem kerja ini jika mereka tidak mendapatkan dukungan teknologi dari perusahaan seperti misalnya pengadaan fasilitas infrastruktur laptop, internet dan insentif internet dan pembelajaran sistem manajemen yang dibangun nantinya untuk mendukung FWA (Arquisola dkk., 2021).

Menurut Arquisola dkk., (2021) karyawan dengan pengaturan FWA merasa kinerjanya tidak dipantau oleh atasannya. Sehingga perlu adanya pelaporan berupa detail aktivitas yang mereka lakukan secara harian dan atasan harus memberikan feedback terkait tugas yang sudah diselesaikan timnya. Kegunaan laporan aktivitas ini juga dapat meminimalisir karyawan untuk menggunakan waktu kerjanya untuk hal diluar tugas kerja mereka. Peningkatan tidak hanya dari sarana teknologi yang mendukung pekerjaan akan tetapi sarana berupa hardware maupun software lainnya (Mallet et.al.,2020).

Pihak manajemen harus memastikan kapasitas untuk meninjau efektivitas praktik dan kebijakan kerja yang fleksibel. Ini sangat penting dalam mengevaluasi tuntutan dan sumber daya yang terkait dengan sistem kerja yang fleksibel. Tinjauan dan evaluasi yang ketat juga akan membantu menginformasikan sifat dukungan yang diperlukan untuk menjaga kesejahteraan dan produktivitas karyawan.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan *Flexible Working Arrangement* (FWA) diidentifikasi memiliki dampak positif dan negatif dari kedua belah pihak yaitu pekerja dan pemberi kerja. Dari sisi pekerja, dampak positif yang dirasakan yaitu jam kerja yang fleksibel, keseimbangan kehidupan kerja dan keluarga, keselamatan dan keamanan serta keterlibatan antar karyawan. Sedangkan dampak negatif yang dirasakan oleh beberapa orang yaitu peningkatan beban kerja, kurangnya hubungan sosial, prospek karir dan kesehatan mental dan fisik.

Dari sisi pemberi kerja dampak positif yang dirasakan yaitu penghematan anggaran perusahaan untuk fasilitas dan utilitas, peningkatan penjualan dan performa karyawan dan daya saing untuk menarik pekerja. Sedangkan dampak negatif yang dirasakan yaitu pengeluaran biaya untuk menunjang kesehatan fisik dan mental karyawan serta *turnover*.

Penerapan FWA ini tentunya juga akan memunculkan tantangan dan potensi yang ada atas penerapan FWA. Tantangan yang muncul diantaranya arahan kepemimpinan, komunikasi, *feedback* yang didapatkan karyawan terkait kinerja mereka, dukungan teknologi. Selain itu penulis juga menyampaikan bahwa pihak manajer perlu menggunakan lebih banyak teknik manajemen berbasis hubungan antar tim atau staf dibandingkan pendekatan yang berorientasi tugas. Pihak manajemen juga diharapkan mampu menyusun program sistem kerja FWA yang detail sesuai dengan tujuan bisnis perusahaan dan masing-masing karakteristik pekerjaan. Dengan demikian disimpulkan bahwa penerapan FWA dari segi persepsi karyawan dan pemberi kerja dapat memberikan masukan bagi perusahaan yang ingin menerapkan FWA kedepannya. Tentunya dengan memperhatikan hal-hal di atas dan memastikan kesesuaian karakteristik pekerjaan dengan penerapan FWA

Referensi

Arquisola, M. J., Liswandi, L., Hutabarat, E., & Fauzi, F. C. (2022). Indonesian professionals' perspectives on flexible working arrangements as an alternative employment option post-Covid 19 recovery. *International Journal of Research in*

Business and Social Science (2147- 4478), 10(8), 166–174.
<https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i8.1495>

Azar, S., Khan, A.R., & Eerde, W.V. (2018). Modelling linkages between flexible work arrangements' use and organizational outcomes. *Journal of Business Research*.

Berber, N., Gašić, D., Katic, I., & Borocki, J. (2022). The Mediating Role of Job Satisfaction in the Relationship between FWAs and Turnover Intentions. *Sustainability*.

Chung, H. (2020). *Gender, flexibility stigma, and the perceived negative consequences of flexible working in the UK*. *Social Indicators Research*, 151 (2). pp. 521-545. ISSN 0303-8300. (doi:10.1007/s11205-018-2036-7) (KAR id:70102)

De Vincenzi, C., Pansini, M., Ferrara, B., Buonomo, I., & Benevene, P. (2022). Consequences of COVID-19 on Employees in Remote Working: Challenges, Risks and Opportunities An Evidence-Based Literature Review. *International journal of environmental research and public health*, 19(18), 11672. <https://doi.org/10.3390/ijerph191811672>

Dilmaghani, M. (2021), "There is a time and a place for work: comparative evaluation of flexible work arrangements in Canada", *International Journal of Manpower*, Vol. 42 No. 1, pp. 167-192. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2019-0555>

Franken, E., Bentley, T., Shafaei, A., Farr-Wharton, B., Onnis, L., & Omari, M. (2021). Forced flexibility and remote working: opportunities and challenges in the new normal. *Journal of Management & Organization*, 27(6), 1131–1149. doi:10.1017/jmo.2021.40

Klindžić, M., & Marić, M. (2019). Flexible Work Arrangements and Organizational Performance – The Difference between Employee and Employer-Driven Practices. *Drustvena istrazivanja*.

Mallett, O., Marks, A., & Skountridaki, L. (2020). Where does work belong anymore? The implications of intensive homebased working. *Gender in Management*. <https://doi.org/10.1108/GM-06-2020-0173>

McNall, L. A., Masuda, A. D., & Nicklin, J. M. (2010). Flexible Work Arrangements, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: The Mediating Role of Work-to-Family Enrichment. *The Journal of Psychology*, 144(1).

Moens, E., Lippens, L., Sterkens, P., Weytjens, J., & Baert, S. (2022). The COVID-19 crisis and telework: a research survey on experiences, expectations and hopes. *The European journal of health economics : HEPAC : health economics in prevention and care*, 23(4), 729–753. <https://doi.org/10.1007/s10198-021-01392-z>

- Okoli, C., & Schabram, K. (2010). A Guide to Conducting a Systematic Literature Review of Information Systems Research. *SSRN Electronic Journal*, 10. 10.2139/ssrn.1954824.
- Rau, B. L., & Hyland, M. M. (2002). Role Conflict and Flexible Work Arrangement: The Effects on Applicant Attraction. *Personnel Psychology*.
- Seal, C. R., Rawls, K. M., Flaherty, P. T., Fan, D., Sanchez, S., & Guzman, M. G. (2021). Flexible work arrangements and employee work attitudes: A case-based inquiry of a small non-profit response to crisis. *Journal of Organizational Psychology*, 21(4), 93-101. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/flexible-work-arrangements-employee-attitudes/docview/2575537612/se-2>
- Stich, Jean-F. (2021). Flexible working and applicant attraction: a person–job fit approach. *Personnel Review*.
- Ulya. (2022). UPDATE 10 Oktober 2022: Bertambah 1.195, Kasus Covid-19 di Indonesia Capai 6.446.143. <https://nasional.kompas.com/read/2022/10/10/19381591/update-10-oktober-2022-bertambah-1195-kasus-covid-19-di-indonesia-capai>