

EFEKTIVITAS KERJA FLEKSIBEL: WLB, DUKUNGAN ORGANISASI, DAN KOMPENSASI

Oleh:

¹Heni Kesumayani*, ²Moh. Tahang

^{1,2}STIE Ganesha

Jl. Legoso Raya No.31, Pisangan, Kec. Ciputat Tim., Kota Tangerang Selatan, Banten 15419

e-mail : heni@stieganasha.ac.id¹, aang.ganesha@gmail.com²

*Corresponding Author Email: heni@stieganasha.ac.id

ABSTRACT

The development of digital technologies and post-pandemic workplace transformations have encouraged organizations to adopt Flexible Work Arrangements (FWAs) such as remote work, hybrid work, and flexible scheduling. While FWAs are often associated with improved work–life balance and productivity, their implementation may also create challenges including blurred work boundaries, longer working hours, and compensation inequality. This study aims to develop a conceptual framework explaining the relationship between FWAs and employee performance through the mediating roles of job autonomy, work–life balance, and employee engagement, as well as the moderating roles of organizational resource support and compensation fairness. The study employs a Systematic Literature Review (SLR) approach by analyzing scholarly articles from Scopus, Web of Science, and Google Scholar published between 2015 and 2026. The review indicates that FWAs can enhance employee performance when supported by adequate organizational resources and fair compensation structures. The proposed framework offers practical insights for organizations in designing effective flexible work policies in the evolving digital workplace.

Keywords: *Flexible Work Arrangements, Work–Life Balance, Employee Engagement, Employee Performance, Work From Home.*

ABSTRAK

Perkembangan teknologi digital dan perubahan pola kerja pasca-pandemi telah mendorong organisasi untuk mengadopsi Flexible Work Arrangements (FWAs) seperti remote work, hybrid work, dan jadwal kerja fleksibel. Meskipun FWAs sering dikaitkan dengan peningkatan keseimbangan kerja–hidup (*work–life balance*) dan produktivitas, implementasinya juga dapat menimbulkan tantangan seperti batas kerja yang kabur, jam kerja yang lebih panjang, serta ketidakadilan kompensasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan kerangka konseptual yang menjelaskan hubungan antara FWAs dan kinerja karyawan melalui mekanisme mediasi otonomi kerja, *work–life balance*, dan *employee engagement*, serta peran moderasi dukungan sumber daya organisasi dan keadilan kompensasi. Penelitian menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) dengan menganalisis artikel dari basis data Scopus, Web of Science, dan Google Scholar yang dipublikasikan antara 2015–2026. Hasil tinjauan menunjukkan bahwa FWAs berpotensi meningkatkan kinerja karyawan apabila didukung oleh sumber daya organisasi yang memadai dan struktur kompensasi yang adil. Kerangka konseptual yang diusulkan

memberikan implikasi bagi organisasi dalam merancang kebijakan kerja fleksibel yang efektif di era kerja digital.

Kata Kunci: Kerja Fleksibel, Keseimbangan Kerja, Keterlibatan Karyawan, Kinerja Karyawan, Kerja Dari Rumah

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital dan perubahan dinamika pasar tenaga kerja telah mendorong organisasi untuk mengadopsi sistem kerja yang lebih fleksibel. Salah satu pendekatan yang semakin banyak diterapkan adalah Flexible Work Arrangements (FWA), yang mencakup fleksibilitas waktu kerja, lokasi kerja, maupun pengaturan jadwal kerja yang lebih adaptif terhadap kebutuhan karyawan dan organisasi. Implementasi sistem kerja fleksibel semakin meningkat terutama setelah pandemi COVID-19, ketika banyak organisasi beralih ke model kerja jarak jauh maupun hybrid sebagai respons terhadap pembatasan aktivitas dan kebutuhan keberlanjutan operasional. Perubahan ini tidak hanya memengaruhi cara kerja karyawan, tetapi juga mengubah paradigma manajemen sumber daya manusia dalam mengelola produktivitas dan kesejahteraan pekerja (Smite et al., 2022; Santos et al., 2024).

Dalam literatur manajemen sumber daya manusia, fleksibilitas kerja sering dikaitkan dengan peningkatan work-life balance (WLB), yaitu kemampuan individu untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas dalam pengaturan waktu dan lokasi kerja dapat membantu karyawan mengurangi konflik antara peran pekerjaan dan kehidupan pribadi, sehingga meningkatkan kesejahteraan psikologis serta kepuasan kerja. Kondisi tersebut pada akhirnya berpotensi meningkatkan keterlibatan kerja dan produktivitas individu dalam organisasi (Kasperczuk et al., 2025; Ćwiąkała et al., 2025).

Namun demikian, hubungan antara fleksibilitas kerja, work-life balance, dan kinerja karyawan tidak selalu bersifat konsisten. Beberapa penelitian menemukan bahwa fleksibilitas kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan secara langsung maupun melalui peningkatan work-life balance sebagai variabel mediasi. Sebaliknya, penelitian lain menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja juga berpotensi menimbulkan tantangan seperti batas kerja yang kabur, peningkatan beban kerja, serta kesulitan koordinasi tim yang pada akhirnya dapat memengaruhi kinerja secara negatif (Shalahuddin & Ikhrum, 2024; Az-Zahra et al., 2024).

Melihat adanya temuan yang beragam tersebut, diperlukan kajian literatur yang lebih sistematis untuk memahami bagaimana fleksibilitas kerja memengaruhi work-life balance serta implikasinya terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk melakukan systematic literature review mengenai hubungan antara Flexible Work Arrangements, work-life balance, dan kinerja karyawan, serta mengembangkan kerangka konseptual yang dapat menjelaskan mekanisme hubungan antarvariabel tersebut dalam konteks organisasi modern.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis penelitian terkait hubungan antara *Flexible Work Arrangements (FWA)*, *work-life balance*, dan kinerja karyawan. Pendekatan ini memungkinkan peninjauan literatur secara sistematis, transparan, dan dapat direplikasi

sehingga menghasilkan pemahaman komprehensif mengenai perkembangan penelitian pada topik tersebut (Snyder, 2019; Donthu et al., 2021).

Seleksi Database

Pencarian literatur dilakukan melalui basis data akademik utama, yaitu Scopus, Web of Science, dan Google Scholar. Basis data tersebut dipilih karena memiliki cakupan jurnal internasional bereputasi serta sering digunakan dalam penelitian manajemen dan ilmu sosial. Penggunaan beberapa basis data bertujuan untuk memperluas cakupan literatur sekaligus meminimalkan bias pencarian (Mongeon & Paul-Hus, 2016; Martín-Martín et al., 2018).

Pencarian Kata Kunci

Pencarian literatur menggunakan kombinasi kata kunci yang relevan dengan topik penelitian, seperti “*flexible work arrangements*”, “*remote work*”, “*hybrid work*”, “*work-life balance*”, dan “*employee performance*”. Kata kunci tersebut dikombinasikan menggunakan operator Boolean AND dan OR, misalnya “*flexible work arrangements AND work-life balance*” atau “*remote work AND employee performance*”, untuk mengidentifikasi penelitian yang membahas hubungan antara fleksibilitas kerja, keseimbangan kehidupan kerja, dan kinerja karyawan (Briner & Denyer, 2012; Booth et al., 2016).

Kriteria Inklusi

Artikel yang dianalisis harus memenuhi beberapa kriteria: (1) merupakan artikel jurnal ilmiah *peer-reviewed*; (2) dipublikasikan antara 2015–2026 untuk memastikan relevansi dengan perkembangan terbaru; (3) membahas minimal salah satu konsep utama, yaitu fleksibilitas kerja, *work-life balance*, atau kinerja karyawan; dan (4) ditulis dalam bahasa Inggris agar dapat dibandingkan dalam konteks literatur internasional (Kitchenham et al., 2017; Page et al., 2021).

Penyaringan Artikel

Proses seleksi artikel mengikuti pedoman PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*). Tahap pertama adalah identifikasi artikel dari hasil pencarian database dan penghapusan duplikasi. Tahap kedua adalah penyaringan berdasarkan judul dan abstrak untuk menilai relevansi topik. Artikel yang lolos kemudian dianalisis melalui full-text review, dan hanya artikel yang memenuhi seluruh kriteria inklusi yang digunakan dalam analisis literatur dan pengembangan kerangka konseptual penelitian (Page et al., 2021; Snyder, 2019).

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Flexible Work Arrangements

Flexible Work Arrangements (FWA) adalah kebijakan organisasi yang memberikan fleksibilitas kepada karyawan dalam mengatur waktu, lokasi, dan pola kerja. Praktik ini berkembang pesat seiring kemajuan teknologi digital dan perubahan dunia kerja, terutama setelah pandemi COVID-19. Dalam manajemen sumber daya manusia modern, FWA dipandang sebagai strategi untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan sekaligus menjaga produktivitas organisasi (Allen et al., 2015; Kniffin et al., 2021).

Beberapa bentuk utama FWA meliputi *remote work*, *hybrid work*, *flexible scheduling*, dan *compressed workweeks*. *Remote work* memungkinkan karyawan bekerja dari luar kantor dengan dukungan teknologi digital, sehingga dapat meningkatkan otonomi kerja

dan mengurangi waktu perjalanan, yang pada akhirnya mendukung *work-life balance* (Choudhury et al., 2021; Wang et al., 2021). Di Indonesia, praktik ini pernah diterapkan oleh perusahaan teknologi seperti Gojek dan Tokopedia.

Sementara itu, *hybrid work* mengombinasikan kerja di kantor dan kerja jarak jauh. Model ini menjadi populer karena memungkinkan fleksibilitas sekaligus mempertahankan interaksi langsung dalam tim. Beberapa perusahaan teknologi seperti Traveloka mulai menerapkan sistem ini untuk menjaga keseimbangan antara fleksibilitas dan kolaborasi (Ipsen et al., 2021; Smite et al., 2022).

Selain fleksibilitas lokasi, organisasi juga dapat menerapkan fleksibilitas waktu melalui *flexible scheduling*, yaitu sistem yang memungkinkan karyawan menentukan jam kerja selama tetap memenuhi total jam kerja yang ditetapkan. Sistem ini membantu mengurangi konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Kossek & Lautsch, 2018; Shockley et al., 2021). Bentuk lain adalah *compressed workweeks*, di mana jam kerja harian diperpanjang sehingga jumlah hari kerja dalam seminggu berkurang, misalnya empat hari kerja (Allen et al., 2015; Brough et al., 2020).

Meskipun memiliki berbagai manfaat, implementasi FWA juga menghadapi tantangan seperti berkurangnya interaksi sosial tim dan kaburnya batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Dalam beberapa kasus, fleksibilitas kerja bahkan dapat meningkatkan tekanan kerja karena karyawan merasa harus selalu tersedia secara daring (Wang et al., 2021; Kniffin et al., 2021). Oleh karena itu, keberhasilan FWA bergantung pada dukungan teknologi, kebijakan organisasi yang jelas, serta kesesuaian dengan budaya kerja dan karakteristik pekerjaan.

2. Flexible Work dan Work-Life Balance

Kerja fleksibel (*Flexible Work Arrangements* atau FWA) merujuk pada pengaturan kerja yang memberikan karyawan kendali lebih besar terhadap waktu, lokasi, dan cara bekerja, seperti *flexi-time*, *teleworking*, dan *compressed workweeks*. Setelah pandemi COVID-19, praktik ini semakin umum karena berkaitan erat dengan *work-life balance* (WLB), yaitu kemampuan individu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa FWA memiliki dampak yang bersifat campuran: dapat meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan kerja, tetapi juga dapat menimbulkan tekanan baru apabila tidak dikelola dengan baik (Allen et al., 2015; Wang et al., 2021). Meta-analisis terbaru juga menemukan hubungan positif yang signifikan antara FWA dan WLB ($r = 0.596, p < 0.05$), menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja secara umum mendukung keseimbangan kehidupan kerja (Shockley et al., 2021; Brough et al., 2020). Di Indonesia, beberapa studi selama pandemi menunjukkan bahwa *work from home* meningkatkan kepuasan kerja, tetapi dalam beberapa kasus justru menurunkan WLB karena tantangan adaptasi dan keterbatasan infrastruktur kerja di rumah.

Mekanisme Efek Positif. FWA dapat meningkatkan WLB melalui peningkatan otonomi kerja dan efisiensi penggunaan waktu. Penelitian menunjukkan bahwa orientasi terhadap kerja fleksibel dapat menurunkan konflik kerja-keluarga serta mengurangi tingkat stres kerja (Kossek & Lautsch, 2018; Shockley et al., 2021).

- a. *Greater Time Control.* Fleksibilitas jadwal memberi karyawan kontrol lebih besar atas waktu kerja, misalnya melalui *flexi-time* atau *compressed workweeks*. Hal ini membantu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi serta meningkatkan kepuasan kerja (Allen et al., 2015; Brough et al., 2020). Di Indonesia, fleksibilitas ini juga terlihat pada pengemudi platform seperti Gojek dan Grab yang dapat mengatur jadwal kerja mereka.
- b. *Reduced Commuting.* FWA, terutama *teleworking*, mengurangi waktu perjalanan ke kantor. Di kota besar seperti Jakarta, pengurangan *commuting* memberi lebih banyak

waktu untuk aktivitas pribadi dan mengurangi stres kerja, sehingga meningkatkan WLB (Wang et al., 2021; Brough et al., 2020; Shockley et al., 2021).

Mekanisme Efek Negatif. Fleksibilitas kerja juga dapat menimbulkan dampak negatif jika tidak disertai batas kerja yang jelas dan dukungan organisasi yang memadai.

- a. *Blurred Boundaries*. FWA dapat mengaburkan batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karena pekerjaan dapat dilakukan kapan saja melalui perangkat digital. Kondisi ini meningkatkan konflik kerja–keluarga dan risiko burnout, terutama bagi karyawan dengan tanggung jawab keluarga (Kossek & Lautsch, 2018; Kniffin et al., 2021).
- b. *Longer Working Hours*. FWA juga dapat memperpanjang jam kerja karena karyawan merasa harus selalu tersedia secara daring. Penggunaan teknologi komunikasi sering mendorong pekerjaan di luar jam kerja formal dan meningkatkan risiko technostress (Wang et al., 2021; Kniffin et al., 2021). Dalam ekonomi digital di Indonesia, misalnya pada pengemudi platform daring, ketidakpastian pendapatan sering mendorong jam kerja lebih panjang meskipun tingkat fleksibilitas tinggi.

3. Work–Life Balance dan Kinerja

Keseimbangan kehidupan kerja (work–life balance atau WLB) merujuk pada kemampuan individu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi dan keluarga sehingga mengurangi konflik peran dan meningkatkan kesejahteraan. Literatur secara konsisten menunjukkan bahwa WLB berkontribusi positif terhadap kinerja karyawan melalui berbagai mekanisme psikologis dan perilaku. Meta-analisis menunjukkan bahwa WLB meningkatkan performa organisasi secara signifikan melalui peningkatan retensi, kehadiran, dan motivasi karyawan (OR = 1.181, 95% CI: 1.125–1.240, $p < 0.001$) (Wong et al., 2020). Tinjauan sistematis juga menemukan bahwa WLB meningkatkan produktivitas, *engagement*, dan *organizational citizenship behavior* (OCB) melalui dukungan organisasi dan konservasi sumber daya kerja (Hidayat, 2025). Di Indonesia, beberapa penelitian juga menunjukkan hubungan positif antara WLB dan kinerja. Studi pada karyawan pendidikan tinggi swasta menemukan bahwa WLB berpengaruh signifikan terhadap OCB ($\beta = 0.68$, $p < 0.001$) yang kemudian meningkatkan performa karyawan ($\beta = 0.25$, $p < 0.05$) (Barokah, 2025). Penelitian pada instansi pemerintah daerah juga menunjukkan bahwa WLB meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya berkontribusi pada kinerja karyawan.

WLB yang baik umumnya berdampak pada tiga aspek utama. Pertama, meningkatkan *employee engagement* karena keseimbangan kerja–hidup mengurangi tuntutan kerja dan meningkatkan sumber daya psikologis karyawan (David, 2025). Kedua, mengurangi stres dan burnout, sehingga menurunkan absensi dan turnover karyawan (Hidayat, 2025). Ketiga, meningkatkan produktivitas, karena karyawan yang memiliki keseimbangan kehidupan kerja yang baik cenderung lebih termotivasi dan mampu mempertahankan kualitas kerja yang lebih tinggi (David, 2025; Hidayat, 2025).

Studi literatur menunjukkan bahwa WLB tidak hanya berkaitan dengan kesejahteraan individu, tetapi juga merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, terutama dalam konteks organisasi modern yang semakin menekankan fleksibilitas kerja dan dukungan terhadap keseimbangan kehidupan kerja.

4. Tantangan Kerja Fleksibel

Flexible Work Arrangements (FWA) seperti remote work, hybrid work, dan fleksibilitas waktu kerja menawarkan manfaat seperti peningkatan *work–life balance* (WLB) dan produktivitas. Namun, implementasinya juga menghadapi tantangan yang dapat

mengurangi dampak positif terhadap kinerja karyawan. Keberhasilan FWA sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi, budaya kerja, dan ketersediaan infrastruktur pendukung (Galanti et al., 2021; Avgoustaki & Cañibano, 2024).

Salah satu tantangan utama adalah kurangnya dukungan organisasi, seperti kebijakan fleksibel yang tidak jelas, resistensi manajerial, dan minimnya pelatihan digital. Tanpa dukungan tersebut, fleksibilitas kerja dapat meningkatkan konflik kerja–keluarga dan stres kerja (Avgoustaki & Cañibano, 2024). Dalam konteks Indonesia, budaya kerja yang masih menekankan pengawasan langsung juga dapat menghambat penerapan kerja hybrid (Ainurrofiq & Amir, 2023).

Tantangan lain berkaitan dengan keterbatasan sumber daya, terutama infrastruktur teknologi. Koneksi internet yang tidak stabil, keterbatasan perangkat kerja, dan ruang kerja yang kurang ergonomis dapat menurunkan kepuasan kerja dan performa karyawan selama bekerja dari rumah (Susilo et al., 2022). Selain itu, kerja fleksibel juga berpotensi mengurangi kolaborasi tim karena terbatasnya interaksi tatap muka, yang dapat memicu kesulitan komunikasi dan isolasi sosial (Galanti et al., 2021).

Tantangan tersebut menunjukkan bahwa efektivitas FWA bergantung pada faktor moderasi seperti dukungan organisasi, kualitas infrastruktur teknologi, dan kemampuan individu dalam mengelola batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

5. Pengembangan Kerangka Konseptual

Bagian ini mengembangkan kerangka konseptual yang menghubungkan *Flexible Work Arrangements* (FWA), *Work Autonomy*, *Work–Life Balance* (WLB), *Employee Engagement*, dan *Employee Performance*. Kerangka ini didasarkan pada JD-R Theory, Self-Determination Theory (SDT), dan Conservation of Resources (COR) Theory, yang menjelaskan bahwa fleksibilitas kerja sebagai sumber daya organisasi dapat meningkatkan otonomi, mengurangi konflik peran, serta memperkuat energi psikologis yang akhirnya meningkatkan kinerja karyawan (Hidayat, 2025; Ariasari et al., 2024).

- a. **FWA dan Work Autonomy.** FWA seperti remote work, hybrid work, dan fleksibilitas waktu meningkatkan *work autonomy* dengan memberi karyawan kendali lebih besar atas cara dan waktu bekerja. Menurut SDT, otonomi mendorong motivasi intrinsik, kepuasan kerja, dan kreativitas (Putri, 2026; Purba, 2024). Di Indonesia, hal ini juga terlihat pada pekerja ekonomi digital seperti pengemudi platform daring yang memiliki fleksibilitas tinggi dalam mengatur jadwal kerja (Syabani et al., 2025).
- b. **Work Autonomy dan Work–Life Balance.** Otonomi kerja membantu karyawan mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi sehingga meningkatkan WLB dan mengurangi konflik kerja–keluarga. Beberapa studi menunjukkan bahwa otonomi memediasi hubungan antara fleksibilitas kerja dan WLB melalui penurunan beban kerja yang dirasakan dan peningkatan kepuasan hidup (Ariasari et al., 2024; Purba, 2024).
- c. **Work–Life Balance dan Employee Engagement.** WLB yang baik meningkatkan *employee engagement* karena mengurangi kelelahan emosional dan meningkatkan energi psikologis. Dalam JD-R Theory, WLB berfungsi sebagai sumber daya yang memperkuat motivasi dan keterlibatan kerja (Sutanto et al., 2024; Ariasari et al., 2024).
- d. **Employee Engagement dan Employee Performance.** *Employee engagement* merupakan prediktor penting kinerja karyawan. Karyawan yang engaged cenderung menunjukkan komitmen, motivasi, dan usaha kerja yang lebih tinggi, yang tercermin

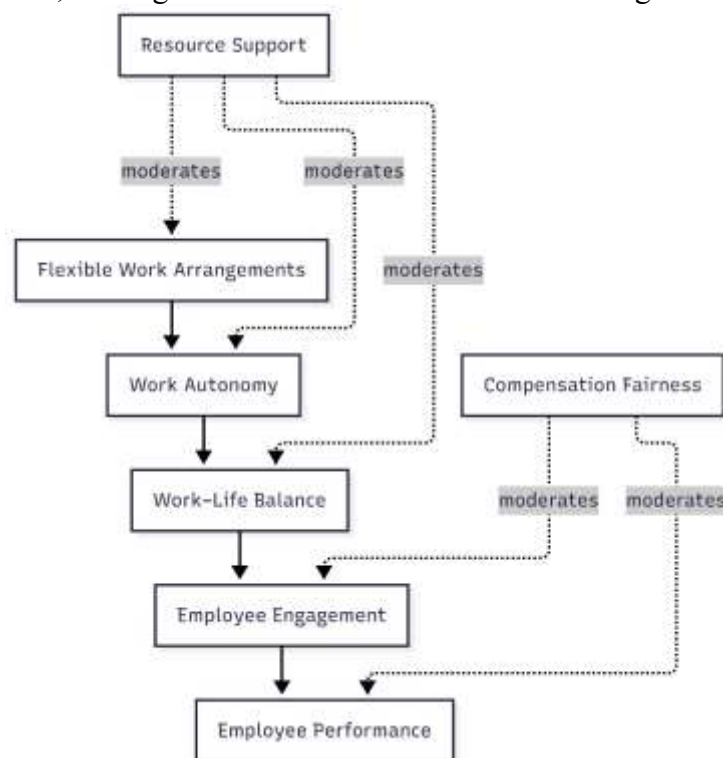
pada peningkatan *task performance*, *organizational citizenship behavior* (OCB), dan kemampuan adaptasi (Sutanto et al., 2024; Hidayat, 2025).

Kerangka ini menunjukkan hubungan berurutan: FWA meningkatkan *work autonomy*, yang memperkuat WLB, kemudian meningkatkan *employee engagement*, dan akhirnya berdampak pada *employee performance*. Model ini menjelaskan mekanisme bagaimana fleksibilitas kerja memengaruhi kinerja karyawan dalam organisasi modern.

6. Kerangka yang Diusulkan

Kerangka konseptual yang diusulkan dalam studi ini berbentuk model mediasi sekuensial yang menjelaskan bagaimana *Flexible Work Arrangements* (FWAs) dapat memengaruhi kinerja karyawan melalui beberapa mekanisme psikologis dan organisasi. Model ini menggambarkan rantai hubungan yang dimulai dari fleksibilitas kerja sebagai sumber daya organisasi yang meningkatkan *work autonomy*, yang kemudian memungkinkan karyawan mengelola peran kerja dan kehidupan pribadi dengan lebih efektif sehingga meningkatkan *work-life balance* (WLB). WLB yang baik selanjutnya memperkuat energi psikologis karyawan—seperti *vigor*, dedikasi, dan keterlibatan—yang meningkatkan *employee engagement* dan pada akhirnya mendorong *employee performance*.

Secara konseptual, hubungan ini membentuk rantai kausal sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual Mediasi dan Moderasi Kerja Fleksibel

Studi literatur menunjukkan adanya bukti empiris yang mendukung hubungan mediasi tersebut, khususnya dalam konteks organisasi di Indonesia pasca-pandemi. Studi menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja meningkatkan otonomi dan keseimbangan kehidupan kerja yang kemudian memperkuat keterlibatan serta performa karyawan (Syabani et al., 2025; Sutanto et al., 2024; Ariasari et al., 2024).

Selain hubungan mediasi tersebut, model ini juga memasukkan dua variabel moderasi yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antarvariabel.

- a. *Resource Support* merupakan dukungan organisasi yang mencakup ketersediaan teknologi, pelatihan digital, infrastruktur ICT, serta dukungan kepemimpinan. Dukungan sumber daya ini memoderasi hubungan antara FWAs dengan *work autonomy* dan *work-life balance*. Ketika organisasi menyediakan dukungan yang memadai, efek positif fleksibilitas kerja terhadap otonomi dan WLB menjadi lebih kuat. Sebaliknya, keterbatasan sumber daya dapat menimbulkan *technostress*, kesulitan komunikasi, dan isolasi kerja yang melemahkan manfaat fleksibilitas kerja (Susilo et al., 2022; Bellini et al., 2025).
- b. *Compensation Fairness* berkaitan dengan persepsi keadilan dalam sistem kompensasi, termasuk transparansi penghargaan, kesetaraan manfaat, dan struktur insentif yang adil. Variabel ini memoderasi hubungan antara *employee engagement* dan *employee performance*. Ketika karyawan merasa bahwa sistem kompensasi organisasi adil, keterlibatan kerja yang tinggi akan lebih kuat diterjemahkan menjadi kinerja yang optimal. Sebaliknya, persepsi ketidakadilan dapat mengurangi motivasi kerja dan meningkatkan niat untuk meninggalkan organisasi, terutama pada generasi pekerja muda seperti Generasi Z dan Milenial (Peemane, 2026).

Model ini memberikan kerangka teoritis yang komprehensif untuk memahami bagaimana kebijakan fleksibilitas kerja dapat memengaruhi kinerja karyawan melalui mekanisme psikologis dan organisasi yang saling terkait. Kerangka ini juga memiliki implikasi praktis bagi organisasi dalam merancang kebijakan kerja fleksibel yang didukung oleh infrastruktur yang memadai dan sistem kompensasi yang adil.

7. Proposisi Penelitian

Berdasarkan kerangka konseptual yang telah dikembangkan, bagian ini merumuskan beberapa proposisi penelitian yang dapat diuji secara empiris. Proposisi ini menggambarkan hubungan antara *Flexible Work Arrangements* (FWAs), *Work Autonomy*, *Work-Life Balance* (WLB), *Employee Engagement*, dan *Employee Performance*. Literatur menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja merupakan sumber daya penting yang memengaruhi motivasi, kesejahteraan, dan kinerja karyawan, terutama dalam konteks Indonesia pasca-pandemi.

- a. **P1:** FWAs berpengaruh positif terhadap *work autonomy* karena memberikan karyawan kendali lebih besar atas waktu dan lokasi kerja.
- b. **P2:** *Work autonomy* berpengaruh positif terhadap *work-life balance* karena memungkinkan karyawan mengatur waktu dan prioritas kerja secara lebih fleksibel.
- c. **P3:** *Work-life balance* berpengaruh positif terhadap *employee engagement* karena keseimbangan kehidupan kerja meningkatkan energi psikologis dan mengurangi kelelahan emosional.
- d. **P4:** *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap *employee performance* melalui peningkatan motivasi, komitmen organisasi, dan usaha kerja.
- e. **P5:** *Resource support* memperkuat hubungan antara FWAs dan WLB melalui dukungan teknologi, pelatihan digital, dan dukungan manajerial.
- f. **P6:** *Compensation fairness* memperkuat hubungan antara *employee engagement* dan *employee performance* melalui persepsi keadilan dalam sistem kompensasi.

Semua proposisi tersebut membentuk model mediasi sekuensial dengan moderasi, di mana FWAs memengaruhi kinerja karyawan melalui *work autonomy*, WLB, dan *employee engagement*. Model ini dapat diuji menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) pada karyawan di Indonesia untuk memberikan kontribusi teoritis dan praktis bagi kebijakan kerja fleksibel.

PEMBAHASAN

Kerangka konseptual yang diusulkan memberikan pemahaman tentang bagaimana *Flexible Work Arrangements* (FWAs) meningkatkan performa karyawan melalui rantai *work autonomy*, *work-life balance* (WLB), dan *employee engagement*, dengan menekankan peran moderasi dukungan organisasi. Model ini menunjukkan bahwa FWAs bukan sekadar tren pasca-pandemi, tetapi strategi jangka panjang untuk menciptakan *mutual gains* antara karyawan dan organisasi, terutama dalam perkembangan *digital workplace* di Indonesia (studi bibliometrik FWAs dan performa, 2024; studi digital startup, 2025).

Mengapa fleksibilitas dapat meningkatkan sekaligus menurunkan kinerja. FWAs memiliki sifat *double-edged sword* terhadap performa karyawan. Di satu sisi, fleksibilitas meningkatkan *autonomy*, WLB, dan produktivitas, serta mengurangi stres dan waktu *commuting*. Beberapa studi menunjukkan pekerja *remote* atau *hybrid* melaporkan peningkatan produktivitas sekitar 13–28% karena kontrol waktu dan lokasi yang lebih baik (studi hybrid Indonesia, 2026; meta-analisis global, 2023). Di Indonesia, FWAs juga meningkatkan performa melalui mediasi *engagement* dan kepuasan kerja di sektor startup digital dan pemerintahan (studi digital startup, 2025; Bagaskara et al., 2021).

Namun, fleksibilitas juga dapat menimbulkan dampak negatif jika tidak dikelola dengan baik, seperti *blurred boundaries*, *overwork*, *technostress*, isolasi sosial, dan penurunan kolaborasi, yang berpotensi menyebabkan *burnout* dan menurunkan *engagement* (studi WFH *double-edged sword*, 2025; Galanti et al., 2021). Tantangan ini lebih terasa di Indonesia karena ketimpangan infrastruktur digital dan budaya kerja hierarkis, sehingga FWAs tanpa pengelolaan yang baik dapat menurunkan performa organisasi (Susilo et al., 2022; studi MCI Indonesia, 2021). Dengan demikian, efektivitas FWAs sangat bergantung pada konteks implementasinya.

Pentingnya dukungan organisasi. Dukungan organisasi menjadi faktor kunci dalam memaksimalkan manfaat FWAs. Kebijakan yang jelas, teknologi memadai, pelatihan digital, kepemimpinan adaptif, dan budaya kepercayaan dapat memperkuat hubungan FWAs dengan *autonomy* dan WLB, sekaligus meningkatkan *engagement* dan performa (studi *perceived organizational support* Indonesia, 2024; Avgoustaki & Cañibano, 2024). Di Indonesia, dukungan supervisor terbukti memediasi efek FWAs terhadap performa di startup digital; tanpa dukungan tersebut, fleksibilitas justru dapat menurunkan kolaborasi dan retensi (studi digital startup, 2025; studi hybrid system, 2026). Dukungan organisasi yang kuat memungkinkan terciptanya *mutual gains* berupa keseimbangan kerja bagi karyawan dan produktivitas lebih tinggi bagi organisasi.

Relevansi dalam lingkungan kerja digital. Dalam era *digital workplace*, FWAs menjadi bagian penting dari transformasi kerja yang didukung teknologi kolaborasi digital. Kerangka ini menekankan bahwa fleksibilitas kerja, melalui *autonomy* dan WLB, dapat meningkatkan *engagement* dalam lingkungan kerja yang menuntut konektivitas tinggi namun tetap memerlukan batas pribadi (studi digital workplace Indonesia, 2026; Chatterjee et al., 2023). Di Indonesia, pertumbuhan startup dan *gig economy* menunjukkan bahwa dukungan digital (*resource support*) dan keadilan kompensasi dapat memperkuat performa dalam sistem kerja hybrid atau digital (studi digital startup, 2025).

Secara keseluruhan, diskusi ini menegaskan bahwa keberhasilan FWAs bergantung pada implementasi yang terencana dan dukungan organisasi yang kuat, sehingga fleksibilitas kerja dapat menghasilkan manfaat berkelanjutan bagi karyawan dan organisasi di Indonesia.

Implikasi Praktis

Kerangka konseptual ini memberikan implikasi praktis bagi organisasi di Indonesia pada era pasca-pandemi ketika *Flexible Work Arrangements* (FWAs) semakin umum di

sektor swasta, startup digital, ekonomi gig, dan instansi pemerintahan. Implementasi FWAs dapat meningkatkan performa melalui peningkatan *work autonomy*, *work-life balance* (WLB), dan *employee engagement*, tetapi memerlukan pengelolaan yang tepat agar tidak menimbulkan *overwork* atau penurunan kolaborasi.

Menyediakan sumber daya untuk kerja jarak jauh. Organisasi perlu menyediakan dukungan untuk kerja remote dan hybrid seperti perangkat kerja, platform kolaborasi digital seperti Zoom, Microsoft Teams, dan Slack, subsidi internet, serta pelatihan literasi digital. Dukungan ini membantu mengurangi *technostress* dan isolasi kerja sekaligus memperkuat hubungan FWAs dengan WLB dan engagement (Susilo et al., 2022). Praktik serupa telah dilakukan oleh Gojek dan Tokopedia dalam mendukung pekerja jarak jauh.

Mempertahankan struktur kompensasi yang adil. Organisasi perlu memastikan sistem kompensasi yang transparan dan setara bagi karyawan on-site maupun remote/hybrid melalui insentif berbasis kinerja, bonus, dan tunjangan kesehatan. Persepsi ketidakadilan kompensasi dapat melemahkan pengaruh engagement terhadap performa serta meningkatkan *turnover intention*. Sebaliknya, kompensasi yang dianggap adil dapat memperkuat hubungan antara engagement dan performa karyawan (Peemane, 2026).

Merancang kebijakan fleksibel secara terstruktur. Kebijakan FWAs perlu menetapkan batas kerja yang jelas, seperti konsep *right to disconnect*, jadwal *core hours* untuk kolaborasi tim, dan evaluasi berbasis hasil kerja (*outcome-based performance*). Organisasi juga dapat menyediakan program kesejahteraan seperti *wellness program*, dukungan kesehatan mental, atau *check-in* rutin antara manajer dan tim. Dalam konteks budaya kerja Indonesia yang relatif kolektif dan hierarkis, model hybrid yang mengombinasikan interaksi tatap muka dengan fleksibilitas kerja dapat menjadi pendekatan yang efektif.

Penerapan FWAs yang didukung sumber daya memadai, kompensasi yang adil, dan kebijakan kerja yang jelas dapat menciptakan *mutual gains*: karyawan memperoleh keseimbangan kerja dan keterlibatan yang lebih tinggi, sementara organisasi mendapatkan produktivitas, retensi, dan daya saing yang lebih kuat di era *digital workplace*.

Keterbatasan

Meskipun kerangka konseptual ini memberikan kontribusi teoritis yang penting, beberapa keterbatasan perlu diperhatikan.

Sifat konseptual penelitian. Penelitian ini bersifat konseptual tanpa pengumpulan data primer atau pengujian empiris langsung terhadap model mediasi-moderasi yang diusulkan, sehingga proposisi yang diajukan masih bersifat hipotetis dan berbasis sintesis literatur.

Ketergantungan pada literatur yang ada. Kerangka ini bergantung pada literatur dari Scopus dan Web of Science (2021–2026), yang mungkin memiliki bias publikasi dan keterbatasan konteks, terutama karena banyak studi berasal dari sektor tertentu serta periode pasca-pandemi. Selain itu, variasi kondisi sosial-ekonomi di Indonesia, seperti perbedaan urban–rural, belum sepenuhnya terwakili.

Untuk mengatasi keterbatasan tersebut, penelitian mendatang disarankan untuk:

- a. Uji empiris model yang diusulkan menggunakan metode kuantitatif seperti *Structural Equation Modeling (SEM)* atau *PLS-SEM* pada sampel besar karyawan Indonesia guna

- menguji rantai mediasi (FWAs → Autonomy → WLB → Engagement → Performance) serta efek moderasi *resource support* dan *compensation fairness*.
- b. Teliti industri spesifik, seperti manufaktur, kesehatan, pendidikan tinggi, atau startup digital, untuk memahami variasi konteks implementasi FWAs.
 - c. Analisis di negara berkembang melalui studi komparatif antarnegara Asia Tenggara (misalnya Indonesia, Vietnam, dan Filipina) dengan mempertimbangkan faktor budaya kerja, infrastruktur digital, dan regulasi ketenagakerjaan.

Penelitian kedepan juga dapat memasukkan variabel tambahan seperti gender, generasi pekerja, atau gaya kepemimpinan untuk memperkaya pemahaman tentang dinamika kerja fleksibel.

PENUTUP

Kesimpulan Dan Saran

Studi ini menyimpulkan bahwa Flexible Work Arrangements (FWAs) memengaruhi performa karyawan secara tidak langsung melalui rantai mediasi yang melibatkan work autonomy, work-life balance (WLB), dan employee engagement. FWAs meningkatkan otonomi kerja, yang memungkinkan pengelolaan peran pribadi dan profesional lebih baik, sehingga menghasilkan WLB yang lebih tinggi. WLB yang baik kemudian meningkatkan energi psikologis dan keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya mendorong performa tugas, kontekstual, dan adaptif yang lebih kuat. Dukungan organisasi, khususnya resource support (teknologi dan pelatihan) serta compensation fairness, berperan sebagai faktor moderasi krusial yang memperkuat atau melemahkan hubungan ini.

Kerangka konseptual yang diusulkan menawarkan fondasi teoritis yang kokoh untuk memahami dinamika FWAs di Indonesia pasca-pandemi, di mana fleksibilitas kerja telah menjadi norma baru di tengah tantangan infrastruktur dan budaya. Dengan dukungan organisasi yang tepat, FWAs dapat menjadi alat strategis untuk mencapai kesejahteraan karyawan sekaligus peningkatan performa organisasi. Model ini tidak hanya berkontribusi pada literatur manajemen sumber daya manusia, tetapi juga memberikan panduan praktis bagi praktisi untuk merancang kebijakan kerja fleksibel yang berkelanjutan. Penelitian empiris mendatang diharapkan dapat menguji dan memperluas model ini, sehingga menghasilkan rekomendasi yang lebih kontekstual dan berdampak bagi organisasi di era digital workplace yang terus berkembang.

DAFTAR PUSTAKA

- Ainurrofiq, I., & Amir, M. T. (2023). Hybrid working and organizational culture adaptation in Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 25(2), 115–126.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Ariasari, N., Sudiro, A., & Hadiwidjojo, D. (2024). Flexible work arrangements, work autonomy, and work–life balance: Implications for employee engagement and performance. *Journal of Management Development*, 43(2), 145–160.

- Avgoustaki, A., & Cañibano, A. (2024). Flexible work arrangements and employee performance: The role of organizational support and work design. *Human Resource Management Journal*, 34(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12506>
- Az-Zahra, C. (2024). Flexible working arrangement on job performance mediated by work-life balance among employees. *Jurnal Pendidikan Ekonomi, Perkantoran, dan Akuntansi*, 5(1), 174–184.
- Bagaskara, R., Wibowo, A., & Prasetyo, Y. (2021). Flexible working arrangements and employee performance in Indonesian public organizations. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 12(3), 200–212.
- Barokah, R. A., Kartawan, K., Sutisna, D., & Pratminingsih, S. A. (2025). Work-life balance and its influence on organizational citizenship behavior and performance in Indonesian higher education. *Social Sciences & Humanities Open*, 12, 102102. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.102102>
- Bellini, D., Gorgoglione, M., & Torre, T. (2025). Remote work, technostress, and employee well-being in the digital workplace. *Information Systems Frontiers*, 27(1), 55–70.
- Booth, A., Sutton, A., & Papaioannou, D. (2016). *Systematic approaches to a successful literature review* (2nd ed.). Sage Publications.
- Briner, R. B., & Denyer, D. (2012). Systematic review and evidence synthesis as a practice and scholarship tool. *Handbook of Evidence-Based Management*, 112–129.
- Brough, P., O'Driscoll, M. P., & Biggs, A. (2020). Flexible work arrangements: A systematic review and meta-analysis of their effects on employee outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 41(4), 345–367.
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Thrassou, A. (2023). Digital workplace and employee engagement: The role of digital collaboration technologies. *Technological Forecasting and Social Change*, 187, 122187. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122187>
- Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655–683. <https://doi.org/10.1002/smj.3251>
- David, J., Adimasta, B., & Lataruva, E. (2025). Work-life balance: The key to employee engagement and employee performance. *Arthatama: Journal of Business Management and Accounting*, 9(1), 71–82. <https://journal.lifescifi.com/index.php/art/article/view/647>
- Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 133, 285–296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070>
- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity,

engagement, and stress. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(7), e426–e432. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002236>

- Hidayat, S. (2025). Work-life balance and employee performance: Reviewing global perspectives. *Ecotechnopreneur: Journal Economics, Technology and Entrepreneur*, 4(03). <https://azramedia-indonesia.azramediaindonesia.com/index.php/ecotechnopreneur/article/view/1765>
- Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2021). Six key advantages and disadvantages of working from home in Europe during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), Article 1826. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041826>
- Kasperczuk, A., Cwiąkała, M., Górka, E., Ręczajski, P., Mrzygłód, P., Frasunkiewicz, M., Darcńska-Głębocka, A., Piwnik, J., & Gardocki, G. (2025). The role of work-life balance in effective business management. arXiv preprint arXiv:2510.05783. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2510.05783>
- Kitchenham, B., Brereton, O. P., Budgen, D., Turner, M., Bailey, J., & Linkman, S. (2017). Systematic literature reviews in software engineering – A systematic literature review. *Information and Software Technology*, 51(1), 7–15.
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhave, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., ... van Vugt, M. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Kossek, E. E., & Lautsch, B. A. (2018). Work-life flexibility for whom? Occupational status and work-life options in organizations. *Personnel Psychology*, 71(1), 55–85. <https://doi.org/10.1111/peps.12228>
- Martín-Martín, A., Orduna-Malea, E., Thelwall, M., & Delgado López-Cózar, E. (2018). Google Scholar, Web of Science, and Scopus: A systematic comparison of citations in 252 subject categories. *Journal of Informetrics*, 12(4), 1160–1177. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2018.09.002>
- Mongeon, P., & Paul-Hus, A. (2016). The journal coverage of Web of Science and Scopus: A comparative analysis. *Scientometrics*, 106(1), 213–228. <https://doi.org/10.1007/s11192-015-1765-5>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Peemane, J. (2026). Compensation fairness and employee performance: The moderating role of perceived organizational justice. *International Journal of Human Resource Management*, 37(2), 310–329.

- Purba, D. E. (2024). Work autonomy and employee well-being: Evidence from Indonesian organizations. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 13(1), 1–12.
- Putri, A. R. (2026). Flexible work arrangements and job autonomy in the digital workplace. *International Journal of Human Resource Studies*, 16(1), 45–60.
- Santos, G., Mendes, F., & Rodrigues, J. (2024). Flexible work arrangements and employee well-being in the post-pandemic workplace. *Human Resource Management Review*, 34(1), 100941.
- Shalahuddin, F. F., & Ikhrum, M. A. D. (2024). Pengaruh fleksibilitas kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan work life balance sebagai variabel mediasi selama pandemi Covid-19. *Jurnal Kewirausahaan dan Inovasi*, 3(3), 903–917. <https://doi.org/10.21776/jki.2024.03.3.24>
- Shockley, K. M., Shen, W., DeNunzio, M. M., Arvan, M. L., & Knudsen, E. A. (2021). Disentangling the relationship between gender and work–family conflict: An integration of theoretical perspectives using meta-analytic methods. *Journal of Applied Psychology*, 106(4), 498–518.
- Smite, D., Moe, N. B., Hildrum, J., Gonzalez-Huerta, J., & Mendez, D. (2023). Work-from-home is here to stay: Call for flexibility in post-pandemic work policies. *Journal of Systems and Software*, 195, Article 111552. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2022.111552>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Susilo, D., Putranto, T. D., & Navarro, C. J. S. (2022). Remote working and employee productivity during the COVID-19 pandemic in Indonesia. *Heliyon*, 8(9), e10628.
- Sutanto, E. M., Kurniawan, M., & Prasetyo, Y. T. (2024). Work–life balance, employee engagement, and employee performance: Evidence from Indonesian organizations. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 26(1), 22–34.
- Syabani, A., Nugroho, Y., & Pratama, R. (2025). Flexibility and autonomy in gig economy work: Evidence from ride-hailing drivers in Indonesia. *Asian Journal of Business and Accounting*, 18(1), 85–103.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Wong, K., Chan, A. H. S., & Teh, P.-L. (2020). How is work–life balance arrangement associated with organisational performance? A meta-analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(12), Article 4446. <https://doi.org/10.3390/ijerph17124446>