

Fleksibilitas Kerja dalam Kajian SDM

Falaredo Gusti Pamungkas, Sri Wartini

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

falaredogus@students.unnes.ac.id

DOI: <https://doi.org/10.15294/msdm.v1i1.305>

QRCBN 62-6861-4243-013

ABSTRAK

Fleksibilitas kerja menjadi isu penting dalam manajemen Sumber Daya Manusia seiring dengan tuntutan efisiensi, produktivitas dan keseimbangan kehidupan kerja di era *modern*. Perubahan teknologi, tekanan psikologis di tempat kerja, serta dinamika sosial menuntut organisasi untuk menerapkan kebijakan kerja yang lebih adaptif. Artikel ini membahas konsep fleksibilitas kerja dari sudut pandang manajemen Sumber Daya Manusia, dengan fokus pada urgensi penerapan, kontribusi terhadap organisasi, indikator pengukuran serta faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilannya. Penelitian dilakukan melalui studi literatur sistematis dari berbagai sumber ilmiah nasional dan internasional. Hasil kajian menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja berdampak positif terhadap pengurangan intensi keluar karyawan, peningkatan perilaku inovatif, kesejahteraan mental dan fisik, serta akses kerja yang lebih adil. Namun, fleksibilitas kerja sangat bergantung pada kesiapan organisasi, dukungan sosial, kebijakan institusi dan kemampuan individu dalam memanfaatkan teknologi kerja jarak jauh.

Kata Kunci: fleksibilitas kerja, manajemen Sumber Daya Manusia, kinerja

PENDAHULUAN

Fleksibilitas kerja merupakan salah satu respons strategis terhadap dinamika perubahan lingkungan kerja *modern*, terutama akibat digitalisasi, globalisasi dan meningkatnya tuntutan keseimbangan kehidupan kerja-keluarga (Brega et al., 2023; Senthonar et al., 2021). Dalam praktiknya, fleksibilitas kerja dapat mencakup pengaturan waktu kerja (*flexitime*), lokasi kerja (*telecommuting*), hingga bentuk kerja paruh waktu atau *compressed work week* yang memungkinkan penyesuaian antara kebutuhan individu dan tuntutan organisasi (Jiang et al., 2023; Irawan & Sari, 2021). Hal ini menjadikan fleksibilitas kerja tidak hanya sebagai opsi kebijakan, melainkan bagian dari strategi inti dalam manajemen Sumber Daya Manusia (Bontrager et al., 2021).

Perubahan ekspektasi tenaga kerja yang semakin menginginkan kontrol atas waktu dan cara bekerja mendorong perusahaan untuk mengadopsi sistem kerja yang lebih adaptif (Mohammad et al., 2021). Fleksibilitas kerja dalam konteks ini tidak hanya berorientasi pada efisiensi operasional, tetapi juga pada peningkatan kesejahteraan psikologis dan fisik karyawan (Senthonar et al., 2021). Penelitian menunjukkan bahwa penerapan fleksibilitas waktu dan lokasi kerja dapat menurunkan stres, meningkatkan aktivitas fisik, serta mengurangi perilaku tidak sehat seperti merokok dan konsumsi alkohol (Senthonar et al., 2021).

Berdampak pada kesejahteraan, fleksibilitas kerja juga berkontribusi dalam mendorong perilaku inovatif karyawan, terutama di sektor berbasis pengetahuan. Ketika karyawan diberikan keleluasaan dalam memilih waktu dan tempat kerja, mereka cenderung mengalami kondisi *thriving at work*, yakni merasa berenergi dan berkembang, yang pada akhirnya memicu kreativitas dan inisiatif kerja (Jiang et al., 2023). Kondisi ini penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif organisasi yang berkelanjutan di era digital.

Fleksibilitas kerja juga memainkan peran penting dalam membangun loyalitas dan retensi karyawan. Ketika karyawan merasa didukung oleh organisasi, atasan dan rekan kerja dalam memanfaatkan fleksibilitas, maka keinginan untuk tetap bertahan dalam perusahaan meningkat secara signifikan

(Bontrager et al., 2021). Studi juga menegaskan bahwa fleksibilitas yang diiringi oleh budaya kerja suportif dan komunikasi terbuka akan memperkuat keterikatan afektif karyawan terhadap organisasi (Bontrager et al., 2021).

Fleksibilitas kerja tidak bersifat universal dan sangat dipengaruhi oleh konteks industri, struktur pekerjaan, serta kesiapan teknologi dan budaya organisasi (Irawan & Sari, 2021; Mohammad et al., 2021). Dalam beberapa sektor seperti logistik dan pekerjaan operasional yang memerlukan kehadiran fisik, fleksibilitas tidak selalu menghasilkan peningkatan produktivitas, meskipun dapat memberikan rasa kontrol dan kenyamanan kerja (Mohammad et al., 2021). Oleh karena itu, pemahaman menyeluruh terhadap konteks dan kebutuhan organisasi menjadi kunci dalam merancang kebijakan fleksibilitas kerja yang efektif dan berkelanjutan.

Fleksibilitas kerja juga berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang adil dan inklusif, terutama bagi kelompok pekerja yang memiliki peran ganda seperti perempuan yang merawat anak atau lansia (Brega et al., 2023). Dalam studi lintas negara, ditemukan bahwa fleksibilitas kerja yang tersedia secara universal dan tidak diskriminatif mampu memperkecil kesenjangan berbasis gender dan meningkatkan partisipasi kerja perempuan (den Dulk et al., 2024). Oleh karena itu, fleksibilitas kerja bukan hanya kebijakan organisasi, melainkan bagian dari isu keadilan sosial yang memerlukan dukungan sistemik agar dapat diakses dan dimanfaatkan oleh semua kelompok karyawan secara setara (Brega et al., 2023).

Fleksibilitas kerja juga menyimpan potensi risiko jika tidak dirancang dengan cermat. Salah satu tantangan yang muncul adalah meningkatnya beban kerja tak berbayar (*unpaid labor*) dan pekerjaan yang menembus ranah pribadi, terutama akibat sistem kerja digital yang tidak mengenal batas waktu (Kurowska, 2020; Chung & van der Horst, 2018)). Fenomena ini disebut sebagai *articulation work*, yaitu usaha tambahan karyawan untuk mengkoordinasikan perangkat dan sistem kerja secara mandiri dalam lingkungan kerja yang fleksibel (Mohammad et al., 2021). Jika tidak diimbangi dengan dukungan organisasi dan manajemen waktu yang baik, fleksibilitas justru dapat menjadi sumber stres dan kelelahan baru.

Penerapan fleksibilitas kerja yang efektif sangat bergantung pada kesiapan infrastruktur digital dan kapabilitas individu dalam mengelola *Personal Digital Infrastructures* (PDI), seperti perangkat kerja jarak jauh dan sistem kolaborasi daring (Mohammad et al., 2021). Studi menunjukkan bahwa karyawan yang mampu menggunakan teknologi secara mandiri memiliki otonomi kerja yang lebih tinggi dan cenderung lebih produktif (Mohammad et al., 2021). Namun, tanpa dukungan pelatihan dan kebijakan berbasis hasil (*output-based systems*), fleksibilitas digital dapat memperlebar kesenjangan antara karyawan yang melek digital dan yang tidak (Mohammad et al., 2021).

Dari perspektif teoritis, fleksibilitas kerja dapat dijelaskan melalui *Self-Determination Theory* (SDT), yang menyatakan bahwa ketika kebutuhan akan otonomi, kompetensi dan keterhubungan sosial terpenuhi, maka motivasi intrinsik karyawan meningkat (Deci & Ryan, 1985; Jiang et al., 2023). Dalam konteks ini, fleksibilitas kerja memenuhi kebutuhan otonomi karena memberi kebebasan dalam menentukan bagaimana dan kapan pekerjaan diselesaikan, serta mendukung kompetensi melalui penyesuaian gaya kerja yang paling produktif. Hal ini juga berdampak pada peningkatan *thriving at work*, yaitu perasaan berenergi dan keinginan untuk terus berkembang (Jiang et al., 2023).

Fleksibilitas kerja telah banyak diadopsi oleh berbagai perusahaan, implementasinya di Indonesia masih menghadapi tantangan besar, khususnya di sektor padat karya yang menekankan kehadiran fisik (Irawan & Sari, 2021). Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara fleksibilitas sebagai strategi manajemen *modern* dengan kenyataan struktural di lapangan. Fleksibilitas kerja juga masih lebih mudah diakses oleh kelompok pekerja tertentu, seperti tenaga profesional dengan akses teknologi dan tanggung jawab kerja individual (Brega et al., 2023). Sedangkan pekerja informal atau dengan peran ganda domestik justru mengalami keterbatasan dalam memanfaatkan kebijakan tersebut. Fenomena ini mencerminkan adanya ketimpangan dalam akses terhadap fleksibilitas yang seharusnya inklusif.

Dari sisi penelitian, terdapat temuan yang mendukung

bahwa fleksibilitas kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Bontrager et al., (2021) menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Di sisi lain, studi Mohammad et al., (2021) menunjukkan bahwa fleksibilitas tidak selalu berdampak positif terhadap kinerja, terutama ketika tidak diimbangi dengan kesiapan teknologi, struktur kerja berbasis hasil dan literasi digital individu, tanpa kapabilitas digital dan dukungan sistemik, fleksibilitas dapat menciptakan beban tambahan berupa *articulation work* dan risiko *overwork* yang justru menurunkan produktivitas karyawan. Namun, dalam konteks sektor logistik dan pekerjaan operasional, studi Irawan & Sari, (2021) menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karena tingginya kebutuhan kehadiran dan koordinasi fisik dan keterbatasan struktur kerja yang adaptif. Masih terdapat inkonsistensi hasil temuan yang menimbulkan celah penelitian yaitu perbedaan pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kinerja dalam konteks perusahaan dan karakteristik pekerja yang berbeda.

Artikel ini bertujuan untuk mengulas konsep fleksibilitas kerja secara mendalam serta mengevaluasi dampaknya terhadap kinerja dan perusahaan. Secara teoritis, kajian ini memperkaya literatur manajemen Sumber Daya Manusia mengenai fleksibilitas kerja. Secara praktis, tulisan ini memberikan wawasan bagi perusahaan dalam merancang kebijakan fleksibilitas kerja yang efektif dan adil, dengan mempertimbangkan kesiapan teknologi, struktur kerja, serta kebutuhan nyata karyawan. Diharapkan, hasil kajian ini dapat menjadi rujukan bagi pengambil kebijakan dan manajer SDM dalam membangun sistem kerja yang adaptif dan berkelanjutan.

METODE

Metode penulisan dalam artikel ini disusun berdasarkan pemanfaatan data sekunder sebagai sumber informasi utama. Data sekunder yang digunakan diperoleh melalui studi literatur yang mencakup artikel ilmiah nasional yang terakreditasi dan internasional yang terindeks, artikel konseptual dari berbagai sumber akademik, buku referensi yang relevan dengan topik pembahasan, serta dokumen

kebijakan yang memiliki dasar ilmiah yang kuat. Dalam proses pengumpulan dan analisis literatur, penulis menerapkan pendekatan kajian pustaka secara sistematis yang terdiri atas beberapa tahapan, yaitu: pencarian sumber, penyaringan dengan kriteria inklusi dan eksklusi, pengelompokan tema, serta penyusunan sintesis informasi. Proses pencarian literatur dilakukan melalui mesin pencari akademik seperti: Scopus, Wiley, Google Scholar, ScienceDirect, Taylor & Francis, Emerald Insight, serta beberapa *database* ilmiah lainnya yang menyediakan jurnal terakreditasi dan buku akademik.

Literatur yang dinilai relevan kemudian dianalisis menggunakan pendekatan tematik, dengan mengelompokkan informasi berdasarkan kesamaan teori, konsep ataupun temuan penelitian. Selain itu, dilakukan juga penilaian kritis terhadap metode penelitian yang digunakan dalam masing-masing studi untuk memastikan validitas dan tingkat generalisasi dari hasil yang disajikan. Narasi yang disusun dalam artikel ini tidak hanya menyampaikan informasi, tetapi juga mengandung unsur analisis dan refleksi, sehingga mampu menghadirkan interpretasi baru atau sintesis pemahaman dari berbagai sumber yang dikaji. Dengan pendekatan ini, penulisan disusun secara menyeluruh dan terstruktur, serta menjaga kesinambungan antara landasan teori dan pembahasan argumentatif dalam setiap bagian.

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil kajian, penulis menilai bahwa fleksibilitas kerja bukan hanya sekadar bentuk kebebasan dalam mengatur waktu dan tempat kerja, tetapi juga mencerminkan transformasi nilai dalam hubungan kerja *modern*. Dalam konteks perusahaan, fleksibilitas dapat menjadi kiat dalam peningkatan kinerja karyawan dan perusahaan, yang apabila dikelola dengan baik dapat memperkuat loyalitas dan semangat inovasi karyawan. Namun demikian, fleksibilitas juga membawa risiko tersembunyi seperti kaburnya batas waktu kerja dan beban kerja tak terlihat (*articulation work*), terutama ketika tidak disertai dengan regulasi dan dukungan teknis yang memadai. Temuan ini selaras dengan studi Mohammad et al., (2021), yang menekankan bahwa tanpa kesiapan *Personal Digital Infrastructures* (PDI) dan literasi

teknologi, fleksibilitas justru dapat menjadi sumber tekanan baru. Di sisi lain, penelitian Jiang et al., (2023) menegaskan bahwa fleksibilitas yang dirancang dengan pendekatan berbasis otonomi dapat meningkatkan kondisi *thriving at work* dan perilaku inovatif. Oleh karena itu, keberhasilan fleksibilitas kerja sangat ditentukan oleh keseimbangan antara kebebasan individu dan sistem pendukung organisasi yang adil dan inklusif.

Temuan lain menyatakan bahwa fleksibilitas kerja berkontribusi signifikan dalam menurunkan niat keluar karyawan (*turnover intention*), yang merupakan salah satu tantangan krusial dalam manajemen Sumber Daya Manusia kontemporer (Bontrager et al., 2021). Mekanisme utama yang menjelaskan hubungan ini adalah persepsi terhadap dukungan organisasi (*perceived organizational support*), di mana fleksibilitas dipahami karyawan sebagai bentuk kepedulian perusahaan terhadap kesejahteraan pribadi mereka (Bontrager et al., 2021). Ketika fleksibilitas waktu dan lokasi kerja tersedia dan didukung secara sosial oleh atasan maupun rekan kerja, karyawan merasa dihargai dan lebih terikat secara emosional dengan organisasi (Senthanar et al., 2021). Oleh karena itu, fleksibilitas kerja tidak hanya bersifat fungsional, tetapi juga memperkuat ikatan psikologis dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Fleksibilitas kerja mendorong munculnya perilaku inovatif melalui peningkatan kondisi *thriving at work*, yakni keadaan psikologis ketika karyawan merasa berenergi dan terus berkembang (Jiang et al., 2023). Ketika karyawan diberi keleluasaan dalam memilih waktu dan tempat kerja, mereka lebih mampu menyesuaikan ritme kerja pribadi dengan kebutuhan tugas, yang pada akhirnya menciptakan suasana kerja yang mendukung kreativitas (Jiang et al., 2023). Fleksibilitas dalam hal ini bukan hanya memberi ruang secara fisik, tetapi juga ruang psikologis untuk eksplorasi dan pembelajaran yang berkelanjutan (Spreitzer et al., 2017). Hal ini memperkuat argumen bahwa kerja fleksibel dapat menjadi inovasi budaya kerja baru di dalam organisasi.

Fleksibilitas kerja juga memberikan dampak signifikan terhadap kesejahteraan karyawan, baik secara fisik maupun psikologis (Senthanar et al., 2021). Akses terhadap fleksibilitas

waktu dan tempat memungkinkan karyawan untuk mengelola rutinitas harian secara lebih sehat, seperti tidur yang cukup, konsumsi makanan bergizi, dan aktivitas fisik yang lebih teratur (Senthanar et al., 2021). Dalam jangka panjang, hal ini tidak hanya menurunkan risiko kelelahan dan stres, tetapi juga meningkatkan daya tahan kerja serta keterlibatan karyawan (Yang et al., 2023). Oleh karena itu, fleksibilitas kerja terbukti efektif sebagai salah satu intervensi organisasi untuk mendorong kesejahteraan karyawan, terutama di lingkungan kerja dengan tekanan tinggi.

Fleksibilitas kerja tidak dapat dilepaskan dari faktor-faktor pendukung yang bersifat struktural maupun individu. Studi Mohammad et al., (2021) menemukan bahwa keberhasilan fleksibilitas sangat dipengaruhi oleh kemampuan karyawan dalam mengelola *Personal Digital Infrastructures* (PDI), seperti: perangkat kerja, aplikasi kolaborasi, dan pengaturan mandiri atas pekerjaan. Karyawan dengan literasi digital tinggi lebih mampu mengoptimalkan fleksibilitas, sedangkan mereka yang kurang siap secara teknis justru mengalami beban kerja tambahan berupa *articulation work* (Mohammad et al., 2021). Oleh karena itu, fleksibilitas digital memerlukan dukungan berupa pelatihan dan sistem kerja berbasis hasil agar tidak menjadi sumber tekanan baru bagi karyawan.

Fleksibilitas kerja berpotensi meningkatkan kesenjangan akses di tempat kerja jika tidak didesain secara adil dan inklusif. Studi lintas negara oleh Brega et al., (2023) menunjukkan bahwa di beberapa negara, fleksibilitas hanya diberikan kepada kelompok tertentu misalnya pekerja dengan tanggung jawab pengasuhan sehingga memperlebar kesenjangan berdasarkan gender dan status pekerjaan. Pendekatan *capability* yang digunakan dalam studi ini menegaskan bahwa kebijakan fleksibel harus mempertimbangkan kebebasan aktual individu dalam mengakses dan memanfaatkan fleksibilitas, bukan sekadar keberadaan formal kebijakan (Brega et al., 2023). Dalam konteks ini, fleksibilitas yang tidak disertai dengan dukungan struktural justru dapat menciptakan eksklusi baru di lingkungan kerja *modern*. Keberhasilan penerapan fleksibilitas kerja juga sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi dan gaya

kepemimpinan yang berlaku. Organisasi dengan budaya kerja yang menekankan kehadiran fisik sebagai indikator utama kinerja cenderung menciptakan resistensi terhadap fleksibilitas, meskipun kebijakan tersebut telah tersedia secara formal (Irawan & Sari, 2021). Sebaliknya, perusahaan yang menilai kinerja berdasarkan hasil (*output-based*) dan menunjukkan kepercayaan kepada karyawan akan lebih berhasil dalam membangun sistem kerja fleksibel yang sehat dan produktif (Mohammad et al., 2021). Oleh karena itu, pergeseran paradigma dari pengawasan ke arah pemberdayaan menjadi syarat penting dalam menciptakan ekosistem kerja fleksibel yang efektif dan berkelanjutan.

Secara teoritis, penerapan fleksibilitas kerja dapat dijelaskan menggunakan pendekatan *Job Demands-Resources (JD-R) Theory*, di mana fleksibilitas diposisikan sebagai sumber daya kerja (*job resource*) yang membantu menyeimbangkan beban kerja tinggi dengan kapasitas adaptasi individu (Senthanar et al., 2021). Dalam kerangka ini, fleksibilitas tidak hanya mengurangi tekanan psikologis akibat tuntutan kerja, tetapi juga meningkatkan motivasi dan keterlibatan kerja karyawan (Van den Broeck, 2015). Hal ini membuktikan bahwa fleksibilitas kerja dapat menjadi alat manajerial yang efektif dalam meningkatkan performa karyawan, terutama ketika dikombinasikan dengan sistem dukungan organisasi yang memadai.

Dalam kerangka *Self-Determination Theory (SDT)*, fleksibilitas berkontribusi terhadap pemenuhan kebutuhan dasar psikologis karyawan seperti: otonomi, kompetensi dan keterhubungan sosial (Jiang et al., 2023). Ketika fleksibilitas diberikan secara konsisten dan terpercaya, karyawan merasa memiliki kendali atas ritme kerja mereka, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi intrinsik untuk berkontribusi secara positif terhadap organisasi (Deci & Ryan, 1985; Carol & Yun, 2021; Jiang et al., 2023). Dalam konteks ini, fleksibilitas kerja menjadi fondasi untuk membangun perilaku kerja proaktif dan berorientasi pada pengembangan diri.

Dari sudut pandang kebijakan publik dan keadilan sosial, fleksibilitas kerja juga perlu dilihat sebagai sarana redistribusi kesempatan kerja yang lebih setara. Brega et al., (2023) menyoroti bahwa fleksibilitas yang hanya tersedia bagi

kelompok tertentu berpotensi memperkuat ketimpangan struktural, terutama jika akses aktual terhadap fleksibilitas dibatasi oleh status pekerjaan, akses teknologi atau tanggung jawab keluarga. Oleh karena itu, desain fleksibilitas kerja yang berkeadilan harus mempertimbangkan konteks sosial-ekonomi karyawan dan menyediakan dukungan sistemik agar kebijakan dapat digunakan secara nyata oleh semua kelompok pekerja (Chung & van der Horst, 2018); den Dulk et al., 2024).

Fleksibilitas kerja yang tidak disertai batasan yang jelas berpotensi mengaburkan pemisahan antara waktu kerja dan waktu pribadi, yang dalam jangka panjang dapat menyebabkan kelelahan kronis dan *work-life conflict* (Mohammad et al., 2021). Dalam era digital saat ini, fenomena *always on* menjadi tantangan baru bagi pekerja yang mengadopsi sistem kerja fleksibel tanpa adanya kebijakan yang mengatur batasan jam kerja (Kurowska, 2020). Oleh sebab itu, perusahaan perlu merancang pedoman fleksibilitas kerja yang tidak hanya memberi kebebasan, tetapi juga melindungi waktu istirahat dan keseimbangan hidup karyawan agar fleksibilitas tidak menjadi bumerang bagi produktivitas dan kesehatan kerja. Fleksibilitas kerja juga terbukti dapat meningkatkan pengalaman kerja yang lebih bermakna (*meaningful work*), terutama ketika karyawan merasa bahwa mereka memiliki otonomi dalam menentukan bagaimana dan kapan pekerjaan dilakukan (Jiang et al., 2023). Karyawan yang merasa dipercaya untuk mengelola tanggung jawabnya secara mandiri menunjukkan peningkatan dalam rasa kepemilikan terhadap pekerjaan, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Bontrager et al., 2021). Oleh karena itu, fleksibilitas kerja memiliki nilai strategis bukan hanya dalam efisiensi operasional, tetapi juga dalam menciptakan makna kerja yang mendalam dan meningkatkan keterlibatan emosional karyawan terhadap perusahaan.

Dalam konteks Indonesia, tantangan implementasi fleksibilitas kerja masih cukup besar, khususnya di sektor-sektor dengan ketergantungan tinggi pada koordinasi fisik seperti: logistik, manufaktur atau pelayanan publik. Penelitian Irawan & Sari, (2021) menunjukkan bahwa struktur kerja padat karya serta budaya kehadiran fisik yang kuat menjadi

penghambat utama dalam pelaksanaan sistem kerja fleksibel secara optimal. Kondisi ini menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja sangat bergantung pada *fit* antara karakteristik industri, kesiapan teknologi, dan kultur organisasi yang mendukung (Donaldson, 2006; Irawan & Sari, 2021). Dengan demikian, tidak semua organisasi dapat mengadopsi fleksibilitas secara seragam, pendekatan kontekstual dan adaptif menjadi sangat penting.

Dari sisi teknologi, fleksibilitas sangat dipengaruhi oleh kompetensi digital individu serta dukungan infrastruktur organisasi yang memadai. Studi Mohammad et al., (2021) menyebutkan bahwa pekerja yang memiliki literasi digital tinggi dan mampu memanfaatkan *Personal Digital Infrastructures* (PDI) secara mandiri cenderung lebih produktif dan adaptif dalam sistem kerja fleksibel. Namun, di sisi lain, kompleksitas pekerjaan lintas zona waktu, koordinasi tim virtual dan *articulation work* yang tinggi juga memunculkan tantangan baru bagi pekerja dalam menjaga efisiensi dan kesehatan mental mereka (Gkeredakis et al., 2020). Hal ini menekankan pentingnya pelatihan digital dan dukungan teknis yang kuat dari organisasi untuk menjamin keberlanjutan fleksibilitas kerja digital.

Faktor dukungan manajerial dan sosial juga menjadi elemen krusial dalam keberhasilan fleksibilitas kerja. Bontrager et al., (2021) menegaskan bahwa karyawan yang merasakan dukungan dari supervisor dan rekan kerja lebih mungkin memanfaatkan kebijakan fleksibel secara efektif tanpa merasa bersalah atau terbebani oleh stigma negatif. Dukungan interpersonal ini membentuk *social climate* yang mendorong penggunaan fleksibilitas secara sehat, adil dan saling memahami antar anggota tim (Chiaburu & Harrison, 2008; Bontrager et al., 2021). Oleh sebab itu, fleksibilitas tidak cukup hanya dirancang secara struktural, tetapi juga harus ditanamkan sebagai nilai bersama dalam budaya organisasi.

Dalam kerangka keadilan sosial dan pemberdayaan karyawan, fleksibilitas kerja harus diintegrasikan dengan pendekatan *capability* seperti yang dikemukakan oleh Sen, (2019) dan dikembangkan dalam studi Brega et al., (2023) pendekatan ini menekankan bahwa yang terpenting bukan hanya ketersediaan kebijakan, tetapi juga sejauh mana individu

benar-benar memiliki kapasitas dan kebebasan substantif untuk memanfaatkannya dalam kehidupan sehari-hari. Misalnya, pekerja perempuan atau dari kelompok ekonomi bawah mungkin menghadapi hambatan struktural, seperti: akses terhadap perangkat kerja atau beban ganda di rumah, yang membuat fleksibilitas hanya menjadi kebijakan simbolik (Brega et al., 2023; den Dulk et al., 2024)). Oleh karena itu, kebijakan fleksibel yang adil harus disertai intervensi sistemik untuk menjamin akses dan penggunaan yang setara.

Penerapan fleksibilitas kerja juga terbukti dapat mengurangi tekanan peran (*role strain*), terutama pada karyawan dengan tanggung jawab ganda antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Dalam penelitian Senthana et al., (2021), ditemukan bahwa akses terhadap fleksibilitas waktu dan tempat kerja memungkinkan karyawan untuk lebih mudah menyeimbangkan berbagai peran yang dijalani secara simultan. Hal ini tidak hanya menurunkan risiko konflik peran, tetapi juga meningkatkan kesehatan mental dan kepuasan hidup secara keseluruhan. Oleh karena itu, fleksibilitas kerja dapat diposisikan sebagai salah satu intervensi organisasi dalam menciptakan harmoni peran kerja dan kehidupan, terutama pada konteks urban dan sektor kerja profesional.

Dalam konteks kesejahteraan karyawan, fleksibilitas kerja juga berkaitan erat dengan penguatan perilaku hidup sehat. Penelitian menunjukkan bahwa ketika karyawan memiliki kendali terhadap waktu dan lokasi kerja, mereka cenderung mengadopsi kebiasaan seperti: makan teratur, olahraga rutin dan tidur yang cukup (Senthana et al., 2021). Hal ini sejalan dengan temuan Allen et al., (2015) yang menunjukkan bahwa fleksibilitas mendorong kebiasaan sehat karena menurunkan tekanan harian seperti stres karena perjalanan panjang atau jadwal kerja yang padat. Implikasi dari kondisi ini sangat luas, termasuk potensi penurunan tingkat absensi karena sakit dan peningkatan keberlanjutan kinerja karyawan secara jangka panjang.

Penting diketahui bahwa fleksibilitas kerja yang tidak dibarengi dengan batasan sistemik dapat menciptakan risiko kerja berlebihan (*overwork*) dan kaburnya batas antara waktu kerja dan waktu pribadi. Mohammad et al., (2021) menjelaskan bahwa pekerja yang memanfaatkan fleksibilitas digital

seringkali terjebak dalam pola *always available*, yang pada akhirnya mengganggu waktu pemulihan dan keseimbangan psikologis. Fenomena ini semakin relevan dalam konteks kerja jarak jauh atau *hybrid*, di mana perangkat digital memperpanjang jam kerja tanpa disadari. Oleh karena itu, organisasi perlu menetapkan pedoman kerja fleksibel yang mencakup prinsip keseimbangan kerja-hidup dan perlindungan waktu pribadi.

Fleksibilitas kerja yang dirancang dengan pendekatan partisipatif cenderung menghasilkan manfaat yang lebih luas karena mempertimbangkan konteks kebutuhan karyawan secara nyata. Studi Jiang et al., (2023) menunjukkan bahwa ketika fleksibilitas didukung oleh kebijakan pengembangan Sumber Daya Manusia, seperti: pelatihan, rotasi tim dan kerja lintas fungsi, maka efeknya tidak hanya meningkatkan kenyamanan kerja, tetapi juga memperkuat perilaku inovatif. Hal ini menandakan bahwa fleksibilitas kerja tidak seharusnya berdiri sendiri, tetapi perlu menjadi bagian dari strategi manajemen SDM yang lebih luas dan terintegrasi dengan sistem pengembangan kapasitas karyawan.

Fleksibilitas kerja memiliki implikasi penting dalam menciptakan tempat kerja yang inklusif dan berkeadilan, khususnya dalam menghadapi tantangan global seperti: ketimpangan gender, mobilitas kerja dan digitalisasi. Studi Brega et al., (2023) menekankan bahwa fleksibilitas yang bersifat universal dan tidak diskriminatif memungkinkan kelompok rentan seperti: perempuan, pekerja informal dan karyawan di daerah terpencil untuk tetap terlibat secara aktif dalam dunia kerja formal. Dengan menyediakan akses nyata terhadap fleksibilitas, organisasi tidak hanya memenuhi aspek efisiensi, tetapi juga berkontribusi pada pembangunan sosial dan ekonomi yang lebih adil. Oleh karena itu, fleksibilitas kerja seharusnya dipandang sebagai bagian dari agenda keberlanjutan dan tanggung jawab sosial perusahaan.

Dalam konteks transformasi digital, fleksibilitas kerja tidak hanya menjadi alat untuk efisiensi, tetapi juga menjadi sarana penguatan otonomi dan adaptasi individu terhadap perubahan teknologi. Mohammad et al., (2021) menyatakan bahwa fleksibilitas berbasis *Personal Digital Infrastructures* (PDI) memberikan pekerja pada kendali lebih besar atas ritme

kerja, proyek yang dipilih serta kolaborasi lintas batas organisasi. Namun, sistem ini tetap sangat bergantung pada dukungan organisasi terhadap pengembangan kompetensi digital karyawan, serta penyediaan infrastruktur yang memungkinkan kerja fleksibel yang produktif dan berkelanjutan (Brega et al., 2023).

Hasil studi juga menunjukkan bahwa fleksibilitas memiliki peran strategis dalam menjaga keterlibatan karyawan (*employee engagement*), terutama ketika digabungkan dengan faktor-faktor lain seperti: iklim kerja yang suportif dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan. Bontrager et al., (2021) menjelaskan bahwa dukungan supervisor dan rekan kerja menjadi penentu utama keberhasilan pemanfaatan fleksibilitas kerja. Ketika karyawan merasa didukung secara interpersonal dan tidak menghadapi stigma saat menggunakan fleksibilitas, maka rasa aman psikologis meningkat, yang berdampak positif pada keterlibatan dan motivasi kerja jangka panjang.

Fleksibilitas kerja juga berkontribusi dalam pembentukan budaya organisasi yang dinamis dan adaptif. Studi Jiang et al., (2023) mengungkap bahwa fleksibilitas temporal dan spasial mendorong terciptanya ruang kerja yang lebih terbuka terhadap eksplorasi dan inovasi. Ketika karyawan bebas memilih waktu dan tempat kerja yang sesuai dengan gaya kerja mereka, hal ini memperkuat *thriving at work* yang merupakan fondasi munculnya ide kreatif dan kolaborasi lintas tim. Implikasi dari temuan ini sangat relevan bagi organisasi yang ingin bertransformasi menjadi organisasi pembelajar di era digital.

Terdapat peringatan penting dari literatur bahwa fleksibilitas tidak boleh disimplifikasi hanya sebagai alat produktivitas. Kurowska, (2020) dan Brega et al., (2023) menegaskan bahwa dalam beberapa konteks, fleksibilitas justru berisiko menjadi bentuk eksploitasi tersembunyi apabila tidak diimbangi dengan batasan kerja yang jelas, perlindungan hak karyawan, serta akses yang setara. Misalnya, beban kerja tidak dibayar, ekspektasi respon cepat di luar jam kerja, atau ketergantungan pada teknologi pribadi dapat menciptakan ketimpangan baru dan merugikan kelompok pekerja yang memiliki keterbatasan sumber daya atau peran

ganda di rumah.

Penerapan fleksibilitas kerja harus didesain secara holistik, dengan mempertimbangkan dimensi struktural, psikologis dan sosial dari setiap pekerja. Pendekatan *capability* seperti yang dikemukakan dalam Brega et al., (2023) menawarkan kerangka evaluasi yang lebih adil dan menyeluruh, dengan mengukur apakah karyawan benar-benar memiliki kebebasan substantif untuk memilih dan menggunakan fleksibilitas kerja sesuai kebutuhannya. Pendekatan ini menempatkan kesejahteraan dan otonomi pekerja sebagai indikator utama keberhasilan fleksibilitas, bukan hanya efisiensi atau *output* kerja semata.

Fleksibilitas kerja telah menunjukkan berbagai manfaat, efektivitasnya tetap sangat tergantung pada konteks sektor industri dan jenis pekerjaan. Irawan & Sari, (2021) menekankan bahwa dalam sektor logistik yang padat karya dan sangat tergantung pada koordinasi fisik, penerapan fleksibilitas kerja masih menghadapi kendala besar. Jenis pekerjaan yang membutuhkan kehadiran langsung di lokasi kerja tidak dapat dengan mudah disesuaikan dengan skema fleksibel tanpa perubahan struktural yang signifikan. Oleh sebab itu, kebijakan fleksibel harus dirancang secara selektif dan kontekstual agar sesuai dengan karakteristik masing-masing organisasi dan lini operasional.

Karakteristik pekerjaan, kesiapan organisasi dari sisi regulasi internal, dukungan teknologi dan kepemimpinan menjadi faktor kunci keberhasilan fleksibilitas kerja. Organisasi yang belum memiliki sistem kerja berbasis hasil dan masih mempertahankan budaya kerja konservatif akan kesulitan dalam mengadopsi sistem kerja fleksibel secara efektif (Allen et al., 2015). Oleh karena itu, perubahan kebijakan harus diiringi dengan transformasi budaya organisasi yang menekankan kepercayaan, hasil kerja dan pemberdayaan karyawan.

Keterlibatan aktif manajemen puncak dan departemen SDM sangat penting dalam menciptakan sistem kerja fleksibel yang berkelanjutan. Menurut Jiang et al., (2023), fleksibilitas yang diintegrasikan dengan sistem pengembangan karier seperti: pelatihan lintas fungsi dan rotasi kerja memiliki

dampak lebih besar terhadap inovasi dan loyalitas karyawan. Hal ini menegaskan bahwa fleksibilitas bukanlah kebijakan administratif semata, melainkan bagian dari strategi manajemen talenta yang harus dikelola secara dinamis dan berkelanjutan. Dukungan organisasi dalam bentuk kebijakan, pelatihan dan kepemimpinan yang inklusif merupakan syarat utama keberhasilan tersebut.

Fleksibilitas kerja juga dapat menjadi alat manajerial untuk meningkatkan inklusivitas dalam dunia kerja. Ketika organisasi menyediakan akses fleksibilitas yang universal tanpa diskriminasi berdasarkan gender, status kontrak, atau tanggung jawab keluarga, maka kebijakan ini berkontribusi pada pengurangan ketimpangan struktural dan peningkatan partisipasi kerja kelompok rentan (Brega et al., 2023; den Dulk et al., 2024). Oleh karena itu, fleksibilitas kerja memiliki nilai strategis dalam mendukung prinsip-prinsip keberlanjutan sosial dan keadilan di tempat kerja.

Fleksibilitas kerja harus dilihat sebagai sistem yang kompleks dan multidimensional, bukan sekadar skema waktu kerja alternatif. Untuk dapat diimplementasikan secara efektif, fleksibilitas harus dirancang sebagai bagian dari ekosistem organisasi yang mencakup dukungan teknologi, struktur kerja adaptif, budaya kolaboratif dan pendekatan berbasis kepercayaan. Studi-studi terkini menekankan pentingnya keterpaduan antara fleksibilitas dan pengembangan kapasitas individu sebagai fondasi tempat kerja masa depan yang sehat, produktif dan inklusif (Mohammad et al., 2021; Senthana et al., 2021; Jiang et al., 2023). Dengan pendekatan demikian, fleksibilitas kerja tidak hanya menjawab tantangan kerja *modern*, tetapi juga menjadi strategi unggulan dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia yang berkelanjutan.

PENUTUP

Fleksibilitas kerja telah berevolusi dari kebijakan opsional menjadi strategi penting dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) *modern*. Dalam era digital dan perubahan pola kerja global, fleksibilitas tidak hanya merepresentasikan kebebasan dalam mengatur waktu dan tempat kerja, tetapi juga menjadi jawaban atas tantangan perusahaan dalam hal kinerja,

retensi, produktivitas, keseimbangan hidup dan kesejahteraan karyawan. Berdasarkan hasil kajian literatur dari berbagai jurnal nasional dan internasional, dapat disimpulkan bahwa fleksibilitas kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, serta menciptakan perusahaan yang adaptif, inovatif dan berorientasi pada keberlanjutan kerja.

Fleksibilitas kerja terbukti mampu menurunkan intensi keluar karyawan, meningkatkan keterikatan dan loyalitas, serta memperkuat keterlibatan emosional terhadap organisasi. Selain itu, fleksibilitas juga mendorong perilaku inovatif melalui pemenuhan kebutuhan psikologis dasar seperti: otonomi, kompetensi dan keterhubungan sosial. Dampak positif lainnya terlihat dalam aspek kesehatan mental dan fisik karyawan, yang menjadi semakin penting di tengah meningkatnya tuntutan pekerjaan dan perubahan gaya hidup. Bahkan dari sisi keadilan sosial, fleksibilitas kerja dinilai sebagai instrumen untuk membuka akses kerja yang lebih inklusif, khususnya bagi kelompok yang memiliki keterbatasan geografis, peran domestik, atau keterbatasan mobilitas.

Fleksibilitas kerja tidak dapat dilepaskan dari konteks implementasinya. Keberhasilan fleksibilitas kerja sangat dipengaruhi oleh kesiapan organisasi dalam menyediakan infrastruktur pendukung, dukungan teknologi digital, budaya kerja yang terbuka terhadap perubahan, serta kepemimpinan yang mampu membangun kepercayaan dan komunikasi dua arah. Selain itu, kapasitas individu dalam mengelola otonomi kerja juga menentukan sejauh mana fleksibilitas dapat diterjemahkan menjadi produktivitas dan kesejahteraan yang seimbang. Oleh karena itu, fleksibilitas tidak dapat diimplementasikan secara seragam, melainkan harus berbasis pada pendekatan kontingensi, yaitu menyesuaikan kebijakan dengan karakteristik pekerjaan, struktur organisasi, dan lingkungan kerja yang spesifik.

Secara teoritis, kajian ini mendorong pengembangan lebih lanjut terhadap model-model manajemen Sumber Daya Manusia yang adaptif terhadap dinamika kerja fleksibel.

Peneliti selanjutnya disarankan untuk mengeksplorasi fleksibilitas kerja dengan pendekatan multidisipliner, misalnya: mengintegrasikan teori keadilan organisasi, literasi digital dan kesejahteraan psikologis dalam satu kerangka analisis. Selain itu, pengujian hubungan antara fleksibilitas kerja dan kinerja perlu dilakukan dalam konteks sektor dan budaya kerja yang berbeda, guna memperkuat validitas eksternal dari model teoritis yang digunakan. Kajian mendalam mengenai faktor-faktor mediasi seperti: dukungan organisasi, otonomi digital dan peran gender juga penting untuk memperkaya pemahaman teoritis tentang bagaimana fleksibilitas kerja dapat menghasilkan dampak yang beragam bagi individu dan organisasi.

Bagi perusahaan dan manajer SDM, temuan ini memberikan implikasi penting bahwa fleksibilitas kerja perlu diformulasikan sebagai bagian integral dari strategi SDM yang berbasis data, berbasis konteks, serta responsif terhadap perubahan. Bagi karyawan, fleksibilitas kerja menjadi bentuk pengakuan atas otonomi individu dan hak atas keseimbangan hidup. Jika diterapkan secara adil dan inklusif, fleksibilitas mampu menciptakan ruang kerja yang lebih manusiawi, mendukung pengembangan potensi pribadi, serta memperkuat hubungan kerja yang saling percaya.

Penulisan artikel ini berkontribusi dalam memperluas pemahaman mengenai fleksibilitas kerja sebagai pendekatan strategis dalam manajemen SDM. Kajian ini tidak hanya menawarkan pembahasan konseptual dan teoritis, tetapi juga memberikan refleksi praktis mengenai penerapan fleksibilitas kerja dalam berbagai konteks perusahaan. Diharapkan, tulisan ini dapat menjadi sumber referensi akademik dan inspirasi praktis bagi perusahaan, manajer, pembuat kebijakan, serta peneliti untuk terus mengembangkan sistem kerja yang inklusif, adaptif dan berkelanjutan di masa depan.

DAFTAR PUSTAKA

- 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>
- Bontrager, M., Clinton, M. S., & Tyner, L. (2021). Flexible Work Arrangements: A Human Resource Development Tool to Reduce Turnover. *Advances in Developing Human Resources*, 23(2), 124–141. <https://doi.org/10.1177/1523422320982930>
- Brega, C., Briones, S., Javornik, J., León, M., & Yerkes, M. (2023). Flexible work arrangements for work-life balance: a cross-national policy evaluation from a capabilities perspective. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 43(13–14), 278–294. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-03-2023-0077>
- Carol, S., & Yun, T. (2021). Intrinsic and Extrinsic Motivation and Self-Determination Theory. *University of Utah*.
- Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do Peers Make the Place? Conceptual Synthesis and Meta-Analysis of Coworker Effects on Perceptions, Attitudes, OCBs, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082–1103. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.1082>
- 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*, 71(1), 47–72. <https://doi.org/10.1177/0018726717713828>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The General Causality Orientations Scale: Self-Determination in Personality. *Journal Of Research In Personality* 19, 109-134.
- den Dulk, L., van der Meer, J., Metselaar, S., & Vermeeren, B. (2024). Balancing work and life at home: A longitudinal analysis of working from home and work-life balance before and during the pandemic. *Maintaining a Sustainable Work-Life Balance: An Interdisciplinary Path to a Better Future*, 112–119. <https://doi.org/10.4337/9781803922348.00025>
- Donaldson, L. (2006). Chapter 2 The Contingency Theory of Organizational Design : Challenges. *Organization Design*,

284.

- Gkeredakis, M., Lifshitz-assaf, H., & Barrett, M. (2020). *Since January 2020 Elsevier has created a COVID-19 resource centre with free information in English and Mandarin on the novel coronavirus COVID- 19 . The COVID-19 resource centre is hosted on Elsevier Connect , the company ' s public news and information . January.*
- Irawan, D. A., & Sari, P. (2021). Employee productivity: The effect of flexible work arrangement, indoor air quality, location and amenities at one of multinational logistics providers in Indonesia. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 729(1). <https://doi.org/10.1088/1755-1315/729/1/012126>
- Jiang, L., Pan, Z., Luo, Y., Guo, Z., & Kou, D. (2023). More flexible and more innovative: the impact of flexible work arrangements on the innovation behavior of knowledge employees. *Frontiers in Psychology*, 14(April), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1053242>
- Kurowska, A. (2020). Gendered Effects of Home-Based Work on Parents' Capability to Balance Work with Non-work: Two Countries with Different Models of Division of Labour Compared. *Social Indicators Research*, 151(2), 405–425. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2034-9>
- Mohammad, B., Jarrahi, H., Newlands, G., Butler, B., Savage, S., Lutz, C., & Sawyer, S. (2021). Flexible work and personal digital infrastructures. *BI Norwegian Business School*, 64, 72–79. <https://doi.org/https://doi.org/10.1145/3419405>
- Sen, A. (2019). Development as Freedom. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 11, Issue 1). http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_sistem_pembedungan_terpusat_strategi_melestari
- Senthanar, S., Varatharajan, S., & Bigelow, P. (2021). Flexible Work Arrangements and Health in White-Collar Urban Professionals. *New Solutions*, 30(4), 294–304. <https://doi.org/10.1177/1048291120976642>

- Spreitzer, G. M., Cameron, L., & Garrett, L. (2017). Alternative Work Arrangements: Two Images of the New World of Work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 473–499. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113332>
- Van den Broeck, A. (2015). Het Job Demands-Resources model. In *Gedrag & Organisatie* (Vol. 26, Issue 4, pp. 449–466). <https://doi.org/10.5553/geno/09215077201302600405>
- Yang, E., Kim, Y., & Hong, S. (2023). Does working from home work? Experience of working from home and the value of hybrid workplace post-COVID-19. *Journal of Corporate Real Estate*, 25(1), 50–76. <https://doi.org/10.1108/JCRE-04-2021-0015>