

## Analisis Studi Literatur Tantangan Penerapan Flexible Working

Noor Ritawaty<sup>1\*</sup>, Siti Umairah<sup>2</sup>, Khoirul Hadziq<sup>3</sup>, Fredy Sitorus<sup>4</sup>, Septa Efraim Tarigan<sup>5</sup>

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pancasetia Banjarmasin, Indonesia

Email: noor\_ritawaty@yahoo.com, sitimairah771@gmail.com,

khoirulhadziq@gmail.com, tyousaid86@gmail.com, septa.tarigan79@gmail.com

### Abstrak

Dalam era digital saat ini, konsep kerja fleksibel telah menjadi topik yang semakin relevan dan mendesak. Pandemi Covid-19 yang melanda dunia telah mempercepat adopsi praktik kerja fleksibel, dengan banyak organisasi yang dipaksa untuk menyesuaikan diri dengan situasi baru, di mana bekerja dari rumah menjadi norma. Namun, implementasi kerja fleksibel tidak selalu berjalan mulus dan menghadirkan berbagai tantangan, seperti perubahan budaya dan organisasi, manajemen kinerja yang efektif, dan kesetaraan akses dan teknologi. Penelitian ini menganalisis tantangan dan faktor penghambat penerapan kerja fleksibel berdasarkan studi literatur sebelumnya. Tantangan tersebut meliputi perubahan budaya dan organisasi, manajemen kinerja dan pengawasan, kesetaraan akses dan teknologi, keseimbangan antara kehidupan kerja-pribadi, pengelolaan konflik dan komunikasi, serta variasi efek kerja fleksibel pada kualitas pekerjaan. Faktor penghambat meliputi kesulitan dalam penilaian kesiapan individu, tantangan teknis dan infrastruktur, kesenjangan kompetensi dan keterbatasan teknologi, serta kesulitan manajerial. Untuk mengatasi tantangan dan faktor penghambat ini, organisasi perlu mengambil langkah-langkah yang tepat, termasuk penyesuaian kebijakan, penyediaan pelatihan dan dukungan teknologi, serta pengembangan sistem manajemen kinerja yang sesuai.

**Keywords:** Tantangan, Penerapan, Flexible Working.

### Abstract

*In the current digital era, the concept of flexible work has become increasingly relevant and pressing. The COVID-19 pandemic that swept the world has accelerated the adoption of flexible work practices, with many organizations forced to adapt to new situations where working from home has become the norm. However, the implementation of flexible work does not always proceed smoothly and presents various challenges, such as cultural and organizational changes, effective performance management, and equality of access and technology. This research analyzes the challenges and inhibiting factors in implementing flexible work based on previous literature studies. These challenges include cultural and organizational changes, performance management and supervision, equality of access and technology, work-life balance, conflict management and communication, as well as variations in the effects of flexible work on job quality. Inhibiting factors include difficulties in assessing individual readiness, technical*

<b>How to cite:</b>	Noor Ritawaty, Siti Umairah, Khoirul Hadziq, Fredy Sitorus, Septa Efraim Tarigan (2024) Analisis Studi Literatur Tantangan Penerapan Flexible Working, (5) 6
<b>E-ISSN:</b>	2722-5356
<b>Published by:</b>	Ridwan Institute

*challenges and infrastructure, competency gaps and technological limitations, as well as managerial difficulties. To address these challenges and inhibiting factors, organizations need to take appropriate steps, including policy adjustments, providing training and technology support, and developing appropriate performance management systems.*

**Keywords:** *Challenges, Implementation, Flexible Working.*

## **Pendahuluan**

Di era digital saat ini, fleksibilitas dalam bekerja telah menjadi topik yang semakin relevan dan mendesak. Konsep *flexible working* atau kerja fleksibel mengacu pada model kerja yang memberikan kebebasan kepada karyawan untuk memilih waktu dan lokasi kerja mereka, selama pekerjaan diselesaikan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah menjadi pendorong utama dalam penerapan *flexible working*, memungkinkan karyawan untuk tetap produktif di luar lingkungan kantor (Fauzi et al., 2023);(Wahyono, 2019);(Bily Ahmad, 2022).

Pandemi Covid-19 yang melanda dunia pada awal 2020 telah mempercepat adopsi praktik kerja fleksibel (Almira, Bakti, & Saptiani, 2021). Banyak organisasi yang sebelumnya ragu-ragu menerapkan model kerja ini, kini dipaksa untuk menyesuaikan diri dengan situasi baru, di mana bekerja dari rumah (*work from home*) menjadi norma (Supriyadi & Zaharuddin, 2023);(Dira, Kusniawati, & Muhidin, 2020);(Maruf, Tikson, & Haning, 2013). Meskipun demikian, implementasi *flexible working* tidak selalu berjalan mulus dan menghadirkan berbagai tantangan yang perlu diatasi oleh Perusahaan (Silminawati & Rachmawati, 2022).

Pada tahun 1960-an, Christel Kammerer mengusulkan konsep pengaturan kerja fleksibel untuk menyelesaikan masalah terkait kewajiban keluarga dan jam kerja (Arthur et al., 2019). Ditemukan bahwa kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan waktu fleksibel karena dapat meningkatkan produktivitas dengan menyeimbangkan tanggung jawab kerja dan keluarga (Yulianti, 2020);(Fiqi, 2018);(Suwanto, 2020). Menurut Guan (2019), studi globalisasi dalam pengaturan kerja fleksibel fokus pada tren global yang mengarah pada permintaan yang lebih tinggi untuk pengaturan kerja fleksibel, seperti perubahan sosial-demografis, kemajuan teknologi, dan operasi bisnis global.

Saat mencari pekerjaan, 92 persen Milenial memprioritaskan fleksibilitas, sementara 80 persen wanita dan 52 persen pria menginginkan fleksibilitas dalam karier masa depan mereka (AhmedAlqasa & Alsulami, 2022). Banyak organisasi telah mulai menerima sistem kerja baru di Malaysia seiring dengan kondisi endemi saat ini (Chua, Myeda, & Teo, 2023). Selain itu, di antara isu-isu lainnya adalah memastikan bahwa kebijakan pengaturan kerja fleksibel berlaku untuk semua karyawan dan bahwa sistem tersebut adil (Cannon, 2017).

Shaari dan Amirul (2020) menyatakan bahwa Malaysia masih dalam tahap awal penerapan dan peningkatan pengaturan kerja fleksibel, sehingga jumlah penelitian lokal tentang pengaturan kerja fleksibel masih rendah dan terbatas. Di Malaysia, sebagian besar penelitian tentang pengaturan kerja fleksibel berfokus pada sumber daya manusia,

organisasi industri, psikologi, dan manajemen, tetapi sedikit penelitian tentang aturan dan kebijakan pengaturan kerja fleksibel.

Menurut Nordin (2020), tampaknya ada kesulitan dalam menetapkan pengaturan kerja fleksibel di Malaysia. Hal ini karena pengaturan kerja fleksibel yang diterapkan oleh pemberi kerja di Malaysia ditemukan lebih rendah jika dibandingkan dengan negara-negara maju lainnya di seluruh dunia. Hal ini bisa disebabkan oleh kurangnya penelitian dan pertimbangan pemberi kerja terhadap efektivitas pengaturan kerja fleksibel (Ramakrishnan & Arokiasamy, 2019). Menurut Subramaniam et al. (2015), hampir setengah dari karyawan di Malaysia, terutama wanita, berjuang untuk mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan keluarga. Karyawan yang berjuang dengan keseimbangan kerja-hidup tampaknya lebih stres dibandingkan dengan mereka yang mengelola tanggung jawab mereka dengan cara yang seimbang.

Penelitian oleh Shaari dan Amirul (2020) menemukan bahwa penerapan regulasi pengaturan kerja fleksibel di tempat kerja menjadi solusi untuk menjaga lulusan dan karyawan terampil agar tidak keluar dari bidang tenaga kerja karena pekerjaan rumah tangga dan kewajiban keluarga. Ini adalah masalah besar bahwa pekerja yang kompeten tidak dapat dipertahankan di pasar tenaga kerja karena kondisi kerja yang ketat dan kebijakan tempat kerja yang tidak ramah keluarga. Syahirah et al. (2015) berpendapat bahwa kebijakan tersebut harus mencakup teleworking, waktu fleksibel, kerja tim, pengurangan jam kerja, dan pekerjaan paruh waktu, seperti yang diusulkan oleh pemerintah dalam inisiatifnya (Shaari & Amirul, 2020). Namun, permintaan yang meningkat untuk pengaturan kerja fleksibel telah mendorong sistem pekerjaan dan proses kerja untuk berkembang dari rencana kerja penuh waktu yang lebih tradisional dan ketat menjadi sistem yang lebih fleksibel yang berkolaborasi dengan individu yang diaturinya (Rose, 2017).

Tantangan dalam penerapan *flexible working* mencakup berbagai aspek, mulai dari manajemen waktu, koordinasi tim, hingga menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional. Selain itu, perbedaan infrastruktur teknologi dan akses internet yang tidak merata juga dapat menjadi hambatan, terutama di negara berkembang. Aspek lain yang perlu diperhatikan adalah dampak psikologis dan sosial dari *flexible working*, di mana karyawan mungkin merasa terisolasi atau mengalami kelelahan mental akibat batasan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang menjadi kabur (Kelliher & De Menezes, 2019).

Studi literatur ini bertujuan untuk menganalisis tantangan-tantangan yang dihadapi dalam penerapan *flexible working* berdasarkan berbagai penelitian dan sumber akademis. Dengan memahami hambatan-hambatan ini, diharapkan dapat ditemukan solusi yang efektif untuk mendukung transisi menuju model kerja yang lebih fleksibel dan berkelanjutan. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan wawasan bagi para pengambil keputusan dalam merancang kebijakan kerja yang adaptif dan responsif terhadap kebutuhan karyawan di masa depan.

Fleksibilitas kerja menurut Carlos dkk dalam Wicaksono (2019), adalah sebuah kebijakan perusahaan yang diberikan oleh manajer sumber daya manusia yang bersifat

formal atau informal yang berkaitan dengan fleksibilitas yang terjadi di perusahaan. Fleksibilitas jadwal sebagai pengaturan kerja artinya pemilihan waktu dan tempat kerja baik formal maupun informal menjadi fasilitas dalam kebijakan kerja. Fleksibilitas kerja yang diberikan perusahaan berkaitan dengan jadwal, tempat, waktu bekerja serta kebijakan yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawan.

Menurut Possenried serta Plantenga Wicaksono (2019), Flexible Working Arrangements (FWA) memiliki 3 jenis bentuk universal yaitu fleksibilitas dalam membuat (Scheduling), fleksibilitas dalam posisi (telehomeworking), dan fleksibilitas dalam waktu (part time).

Menurut Arini (2019) Flexible Work Arrangement bagaikan sebuah spektrum pekerjaan yang mengganti waktu serta tempat bekerja secara tertib. Ada juga aspek aturan kerja yang fleksibel sebagai berikut: 1) Fleksibilitas dalam penjadwalan jam kerja, semacam adanya agenda kerja alternatif serta menimpa agenda shift dan rehat. 2) Fleksibilitas kuantitas jam kerja, semacam part time serta pembagian pekerjaan. 3) Fleksibilitas di place of work, kegiatan yang dilaksanakan dirumah ataupun lokasi yang tidak ditetapkan oleh perusahaan.

Menurut Njip (2019) dalam Livia Fleksibilitas kerja mempunyai tujuan yaitu memberikan kendali kerja yang lebih luas kepada karyawan mengenai beberapa aspek dari jadwal kerja mereka termasuk kapan harus menentukan istirahat, pembagian kerja dalam satu minggu, mengambil jam libur maupun menentukan kebijakan kerja maupun lembur. Selain diatas, menurut MaryAnn (2019) dalam livia tujuan dari fleksibilitas kerja untuk mengurangi adanya masalah yang terjadi di dunia kerja seperti meningkatkan potensi masalah yang dapat terjadi di duania kerja seperti meningkatnya kemacetan tenaga kerja, meningkatkan partisipasi tenaga kerja perempuan dengan adanya tanggung jawab keluarga, perluasan jam kerja pabrik manufaktur, mengurangi tingkat pengangguran yang tinggi, serta pengurangan beban biaya perusahaan

Menurut Carlson et al (2019) dalam Imam Wicaksono (2019) Shedule Flexibility merupakan sebuah pengaturan sistem kerja secara fleksibel dalam artian waktu , tempat dan dalam tingkat lebih informal. Penanda fleksibilitas kerja merupakan berbagai berikut: a) *Time flexibility*: Fleksibilitas pekerja untuk mengubah jangka waktu kerja. b) *Timing flexibility*: Fleksibilitas pekerja untuk memilah agenda kerjanya. c) *Place flexibility*: Fleksibilitas pekerja dalam memilah lokasi bekerja.

Penelitian terdahulu oleh Dr. Clare Kelliher dan Deirdre Anderson (2018) dalam studi mereka menggunakan pendekatan studi kasus dengan wawancara semi-terstruktur dan survei staf di satu organisasi, menemukan bahwa praktik kerja fleksibel umumnya meningkatkan persepsi kualitas pekerjaan meskipun ada biaya terkait peluang pengembangan jangka panjang. Sutrisno (2023) menggunakan metode kualitatif dengan observasi dan analisis data, menyimpulkan bahwa kerja fleksibel memberikan manfaat signifikan bagi karyawan, termasuk keseimbangan kerja-hidup yang lebih baik, peningkatan produktivitas, pengurangan stres, dan retensi karyawan. Siti Rohayu Ismail (2023) melalui tinjauan sistematis dari tiga basis data jurnal menemukan bahwa dampak kerja fleksibel pada kinerja karyawan bervariasi tergantung konteks dan menyarankan

organisasi untuk mempertimbangkan kebutuhan karyawan dan memantau dampaknya secara kontinu.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai “Analisis Studi Literatur Tantangan Penerapan Flexible Working”. Berdasarkan latar belakang yang peneliti jelaskan, maka dapat disusun pertanyaan penelitian yang akan dibahas dalam penelitian ini, adalah: 1) Apa yang menjadi tantangan dalam Penerapan Flexible Working? 2) Faktor apa saja yang menghambat Penerapan Flexible Working? Adapun tujuan penelitian 1) Untuk mengetahui tantangan dalam Penerapan Flexible Working. 2) Untuk mengetahui faktor yang menghambat Penerapan Flexible Working

## **Metode Penelitian**

Metode penelitian yang digunakan adalah Studi Literatur. Studi Literatur melibatkan serangkaian kegiatan yang mencakup metode pengumpulan data pustaka, membaca dan mencatat, serta mengolah bahan penelitian. Pada penelitian ini, dilakukan beberapa pengumpulan penelitian berupa tesis dan jurnal sebagai bahan review.

## **Hasil dan Pembahasan**

### **A. Tantangan dalam Penerapan *Flexible Working***

Implementasi flexible working merupakan langkah yang menjanjikan bagi organisasi dalam meningkatkan keseimbangan kerja-hidup karyawan, produktivitas, dan kepuasan kerja. Namun, terdapat sejumlah tantangan yang perlu diatasi agar penerapan ini berhasil secara efektif dan berkelanjutan. Berikut adalah beberapa tantangan penerapan flexible working:

#### **1. Perubahan Budaya dan Perubahan Organisasi.**

Tantangan: Implementasi flexible working seringkali memerlukan perubahan budaya dan struktur organisasi yang signifikan. Ini dapat melibatkan penyesuaian dalam kebijakan, prosedur, dan budaya kerja yang telah ada. Organisasi perlu mempertimbangkan bagaimana mereka dapat mengintegrasikan flexible working ke dalam budaya kerja yang ada, serta memastikan bahwa manajemen dan karyawan mendukung perubahan ini. Pendidikan dan komunikasi yang efektif tentang manfaat dan proses implementasi flexible working sangat penting.

#### **2. Manajemen Kinerja dan Pengawasan**

Tantangan: Memantau dan mengelola kinerja karyawan yang bekerja secara fleksibel bisa menjadi tantangan. Pengawasan yang kurang efektif dapat mengarah pada penurunan produktivitas dan perasaan tidak adil di antara karyawan. Organisasi perlu mengembangkan sistem manajemen kinerja yang sesuai dengan kerja fleksibel, dengan menetapkan tujuan yang jelas, memberikan umpan balik secara teratur, dan memastikan transparansi dalam pengambilan keputusan terkait kinerja.

#### **3. Kesenjangan Akses dan Teknologi**

Tantangan: Ketersediaan dan akses terhadap teknologi yang diperlukan untuk bekerja secara fleksibel mungkin tidak merata di antara karyawan. Hal ini dapat menghasilkan kesenjangan akses dan mempengaruhi produktivitas dan kepuasan kerja. Organisasi harus memastikan bahwa semua karyawan memiliki akses yang setara terhadap teknologi yang diperlukan, seperti perangkat lunak, perangkat keras, dan akses internet. Ini dapat melibatkan penyediaan pelatihan dan dukungan teknologi yang sesuai.

#### **4. Keseimbangan Kehidupan Kerja-Pribadi**

Tantangan: Salah satu tujuan utama dari flexible working adalah meningkatkan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi karyawan. Namun, risiko terbalik adalah kesulitan dalam memisahkan waktu kerja dan waktu pribadi, yang dapat mengarah pada kelelahan dan stres. Organisasi perlu memberikan pedoman yang jelas dan dukungan kepada karyawan dalam mengatur batas antara waktu kerja dan waktu pribadi. Komunikasi yang jelas tentang harapan dan kebijakan kerja fleksibel juga sangat penting.

#### **5. Pengelolaan Konflik dan Komunikasi**

Tantangan: Implementasi flexible working dapat memunculkan konflik antara karyawan, terutama dalam hal pembagian tugas, jadwal kerja, dan kebutuhan tim. Organisasi harus mengembangkan mekanisme yang efektif untuk menyelesaikan konflik dan mempromosikan komunikasi terbuka di antara semua karyawan. Hal ini dapat melibatkan pembentukan tim kerja yang inklusif dan pelatihan dalam keterampilan komunikasi dan manajemen konflik.

Temuan Penelitian oleh Dr. Clare Kelliher dan Deirdre Anderson menunjukkan hubungan yang umumnya kuat dan positif antara kerja fleksibel dan persepsi kualitas pekerjaan. Namun, terdapat biaya yang dipersepsikan terhadap kualitas pekerjaan, terutama terkait dengan peluang pengembangan dan kemajuan jangka panjang.

Tantangan Penerapan Flexible Working: Kesempatan Pengembangan dan Kemajuan Karir. Penerapan kerja fleksibel seringkali menyebabkan karyawan memiliki visibilitas yang lebih rendah dalam organisasi. Hal ini dapat memengaruhi proses penilaian kinerja dan pengembangan, sehingga menghambat kesempatan untuk pengembangan dan kemajuan karir jangka panjang.

Stres dan Tekanan Kerja, meskipun kerja fleksibel dapat mengurangi stres bagi banyak karyawan, sekitar sepertiga melaporkan tidak ada efek, dan 9 persen mengatakan bahwa kerja fleksibel justru meningkatkan stres. Tekanan tambahan dapat muncul dari pengaturan kerja tertentu, seperti jam kerja yang dikurangi. Keterbatasan Teknologi dan Dukungan, suksesnya penerapan kerja fleksibel sangat bergantung pada dukungan teknologi yang memadai. Karyawan yang bekerja dari jarak jauh memerlukan akses ke perangkat seperti laptop, internet, dan ponsel. Keterbatasan dalam hal ini dapat mengurangi efektivitas kerja fleksibel.

Kesenjangan Keterampilan Teknologi, beberapa karyawan mungkin memiliki keterbatasan dalam keterampilan teknologi, yang dapat menjadi penghalang dalam

penerapan kerja fleksibel. Hal ini membutuhkan perhatian khusus untuk mengatasi kesenjangan kompetensi di antara karyawan, terutama dalam keterampilan IT. Pengelolaan Kinerja dan Kepercayaan, organisasi harus fokus pada manajemen kinerja, termasuk distribusi tugas, pengawasan kerja, umpan balik, dan pemeliharaan kepercayaan antara karyawan dan tim manajemen. Pengelolaan yang kurang efektif dapat menghambat pencapaian hasil optimal dari kerja fleksibel.

Variasi Efek Kerja Fleksibel pada Kualitas Pekerjaan, hasil penelitian menunjukkan bahwa efek kerja fleksibel pada kualitas pekerjaan bervariasi tergantung pada dimensi yang diukur. Misalnya, meskipun otonomi dan keseimbangan kerja-kehidupan meningkat, kesempatan untuk pembelajaran dan kemajuan karir cenderung menurun. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara kerja fleksibel dan kualitas pekerjaan lebih kompleks dari yang diperkirakan.

Kebijakan dan Prosedur Formal, sebagian besar penelitian ini melibatkan pengaturan kerja fleksibel informal, di mana karyawan memiliki kebebasan memilih pola kerja mereka. Namun, dalam situasi di mana pengaturan kerja fleksibel lebih formal dan terstruktur, hasil yang diperoleh mungkin berbeda. Penyesuaian kebijakan dan prosedur diperlukan untuk memastikan fleksibilitas kerja diterapkan dengan efektif dan adil. Penelitian oleh Krismiyati Tasrin menyoroti tantangan unik dalam menerapkan FWA di sektor publik, seperti kesenjangan kompetensi di antara karyawan dan keterbatasan peralatan kerja di rumah. Organisasi di sektor publik harus memperhatikan tantangan khusus dalam mengimplementasikan FWA, termasuk mengatasi kesenjangan kompetensi dan memastikan ketersediaan infrastruktur yang diperlukan.

## **B. Faktor Penghambat Penerapan Flexible Working**

Faktor penghambat penerapan Flexible Working yang dapat diidentifikasi dari penelitian sebelumnya:

### **1. Kesulitan dalam Penilaian Kesiapan dan Kebutuhan Individu**

Seperti yang disoroti oleh penelitian Sutrisno (2023), implementasi Flexible Working Arrangements (FWA) memerlukan pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan dan kesiapan individu di berbagai departemen atau unit dalam organisasi.

### **2. Tantangan Teknis dan Infrastruktur**

Terutama dalam studi oleh Krismiyati Tasrin (2021), terdapat tantangan dalam menyediakan infrastruktur yang memadai untuk mendukung kerja fleksibel, termasuk aksesibilitas objek kerja di luar kantor, khususnya dalam konteks sektor publik di Indonesia.

### **3. Kesenjangan Kompetensi dan Keterbatasan Teknologi**

Studi yang sama menyoroti perlunya penyesuaian terhadap kesenjangan kompetensi, terutama dalam hal keterampilan teknologi informasi (TI), serta memastikan bahwa karyawan memiliki peralatan kerja yang memadai di rumah.

### **4. Tantangan Manajerial**

Implementasi FWA juga memerlukan perhatian khusus terhadap manajemen kinerja, termasuk distribusi tugas, pengawasan kerja, umpan balik, dan

pemeliharaan kepercayaan antara karyawan dan tim manajemen, seperti yang dicatat dalam penelitian Krismiyati Tasrin (2021).

#### **5. Kesulitan Transisi dalam Beberapa Departemen**

Seperti yang diungkapkan oleh penelitian yang sama, ada departemen atau unit tertentu yang mengalami kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan FWA, terutama yang berkaitan dengan transisi ke sistem penilaian dan komunikasi yang lebih digital.

#### **6. Persepsi Negatif terhadap Kualitas Pekerjaan**

Meskipun ada manfaat yang signifikan dari FWA, seperti yang ditemukan oleh penelitian Sutrisno (2023), namun masih ada persepsi negatif terhadap kualitas pekerjaan terkait dengan peluang pengembangan dan kemajuan jangka panjang, yang dapat menjadi penghambat dalam mengadopsi praktik kerja fleksibel.

#### **7. Kesulitan Penilaian Terhadap Kinerja**

Penelitian Siti Rohayu Ismail (2023) menunjukkan bahwa kesulitan dalam menilai dampak FWA terhadap kinerja karyawan juga dapat menjadi faktor penghambat, terutama ketika tidak ada studi spesifik yang mengidentifikasi dampaknya dalam konteks tertentu.

### **Kesimpulan**

Implementasi Flexible Working Arrangements (FWA) menawarkan banyak manfaat bagi organisasi, seperti peningkatan keseimbangan kerja-hidup, produktivitas, dan kepuasan kerja karyawan, namun menghadapi sejumlah tantangan yang harus diatasi agar berhasil secara efektif dan berkelanjutan. Tantangan ini meliputi perubahan budaya dan struktur organisasi, manajemen kinerja, kesetaraan akses teknologi, keseimbangan kerja-pribadi, pengelolaan konflik, dan variasi efek kerja fleksibel pada kualitas pekerjaan.

Faktor penghambat penerapan FWA mencakup kesulitan dalam penilaian kesiapan individu, tantangan teknis dan infrastruktur, kesenjangan kompetensi, tantangan manajerial, dan persepsi negatif terhadap kualitas pekerjaan. Untuk mengatasi ini, organisasi perlu menyesuaikan kebijakan dan budaya, menyediakan infrastruktur dan dukungan teknologi, meningkatkan keterampilan karyawan, mengembangkan sistem manajemen kinerja yang sesuai, mendukung keseimbangan kerja-pribadi, mengelola konflik dan komunikasi, serta melakukan evaluasi dan penyesuaian terus-menerus.

### **BIBLIOGRAFI**

- AhmedAlqasa, Khaled Mohammed, & Alsulami, Noor Yousef. (2022). The Impact of Flexible Work Arrangements (FWA) on Employees Performance in the Saudi Education sector. *International Journal of Operations and Quantitative Management*, 28(1), 174–192.
- Almira, Nasha Acacia, Bakti, Dadang Karya, & Saptiani, Fenny. (2021). Komitmen Organisasi di Masa Pandemi Covid-19: Pengaruh Lingkungan Kerja dan Job Insecurity. *Jurnal Perspektif Bisnis*, 4(2), 81–91.
- Bily Ahmad, Gigih Forda. (2022). Penilaian Tata Kelola Teknologi Informasi (IT



- Governance) Berdasarkan COBIT 5 Dengan Fokus Subdomain Deliver, Support and Service 01 (Studi Kasus: Bank XYZ). *Media Jurnal Informatika*, 14(1), 50. <https://doi.org/10.35194/mji.v14i1.2157>
- binti Amirul, Sharifah Rahama. (2020). *REGULATING FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENTS (FWAS) IN MALAYSIAN PRIVATE SECTOR: ARE WE THERE YET?*
- Cannon, Fiona. (2017). *The Agility Mindset: How reframing flexible working delivers competitive advantage*. Springer.
- Chua, Shirley Jin Lin, Myeda, Nik Elyna, & Teo, Yuan Xi. (2023). Facilities management: towards flexible work arrangement (FWA) implementation during Covid-19. *Journal of Facilities Management*, 21(5), 697–716.
- Dira, Annisa Ayu, Kusniawati, Aini, & Muhidin, Ali. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi dan Teamwork terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Ciamis). *Business Management and Entrepreneurship Journal*, 2(2).
- Fauzi, Aditya Ahmad, Kom, S., Kom, M., Budi Harto, S. E., Mm, P. I. A., Mulyanto, M. E., Dulame, Irma Maria, Pramuditha, Panji, Sudipa, I. Gede Iwan, & Kom, S. (2023). *Pemanfaatan Teknologi Informasi di Berbagai Sektor Pada Masa Society 5.0*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Fiqi, M. A. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Tiara Abadi Pamekasan. *Ekomadania*, 1(2), 215–252.
- Guan, Yanjun, Arthur, Michael B., Khapova, Svetlana N., Hall, Rosalie J., & Lord, Robert G. (2019). Career boundarylessness and career success: A review, integration and guide to future research. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 390–402.
- Kelliher, Clare, & De Menezes, Lilian M. (2019). *Flexible working in organisations: A research overview*. Routledge.
- Maruf, Andi Awaluddin, Tikson, T. D., & Haning, T. M. (2013). Hubungan kepuasan kerja dengan komitmen organisasi pegawai dinas tataruang dan bangunan kota Makassar. *Skripsi (Tidak Diterbitkan)*. Makassar: Fakultas Ilmu Sosial Dan Politik Universitas Hasanuddin.
- Ramakrishnan, K., & Arokiasamy, L. (2019). Assessing the Readiness for Flexible Working Arrangements in Malaysian Companies. *Journal of Management and Sustainability*, 9(3), 98-115.
- Star Media Group. (2022). *Adapting to Flexible Working Arrangements: Challenges and Opportunities in Malaysia*. Kuala Lumpur: Star Media Group.
- Silminawati, Atsarina, & Rachmawati, Riani. (2022). *The Influence of Flexible Working Arrangements on Work Life Balance, and Employee Performance with Job Satisfaction as Mediator*.
- Supriyadi, S. T. P., & Zaharuddin, S. E. (2023). Evaluasi Kinerja Organisasi. *Manajemen & Evaluasi Kinerja Organisasi: Implementasi Pada Pendidikan Anak Usia Dini*, 1.
- Suwanto, Suwanto. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Bmt El-Raushan Tangerang. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 3(2), 156–165.
- Wahyono, Hari. (2019). Pemanfaatan teknologi informasi dalam penilaian hasil belajar pada generasi milenial di era revolusi industri 4 . 0. *Proceeding of Biology Education*, 3(1), 192–201.
- Wicaksono, B. (2019). *Flexible Working Arrangements: A Comprehensive Review*. Jakarta: Penerbit Buku Kompas.

Yulianti, Alma. (2020). Core Self Evaluation pada Kinerja Karyawan Perusahaan X Kota Pekanbaru. *Jurnal Psikologi UIN Sultan Syarif Kasim*, 16(2), 101–109. <https://doi.org/10.24014/jp.v16i2.10061>.

---

**Copyright holder:**

Noor Ritawaty, Siti Umairah, Khoirul Hadziq, Fredy Sitorus, Septa Efraim Tarigan  
(2024)

**First publication right:**

Syntax Admiration

**This article is licensed under:**

