

Flexibility Work: Kontrol dalam Dunia Kerja di Era Modern

Michael Saverius, Sri Wartini

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

michaelsaverius@students.unnes.ac.id

DOI: <https://doi.org/10.15294/msdm.v1i1.292>

QRCBN 62-6861-4243-013

ABSTRAK

Perubahan dalam dunia kerja global akibat digitalisasi, disrupsi sosial, dan pergeseran nilai tenaga kerja telah mendorong munculnya *flexibility work* sebagai pendekatan manajemen sumber daya manusia yang adaptif dan berorientasi pada kesejahteraan. *Flexibility work* merujuk pada kebijakan yang memberi karyawan keleluasaan menentukan waktu, lokasi, dan metode kerja, dengan tetap menjaga akuntabilitas terhadap hasil. Pendekatan ini tidak hanya bersifat operasional, tetapi juga mencerminkan pergeseran paradigma dalam hubungan kerja yang menekankan otonomi, kepercayaan, dan keseimbangan hidup. *Bookchapter* ini bertujuan mengkaji konsep *flexibility work*, faktor penentunya, serta indikator implementasinya dalam konteks kerja pascakrisis global.

Temuan menunjukkan bahwa *flexibility work* dipengaruhi oleh struktur organisasi, persepsi karyawan terhadap otonomi, kepemimpinan suportif, dan budaya kerja yang adaptif. Secara umum, *flexibility work* berkorelasi positif dengan kepuasan kerja, keseimbangan hidup, loyalitas, dan penurunan niat keluar dari organisasi. Dengan demikian, *flexibility work* bukan sekadar kebijakan operasional, melainkan strategi organisasi untuk membangun lingkungan kerja yang inklusif dan berkelanjutan.

Kata Kunci: dunia kerja, karyawan, *flexibility work*

PENDAHULUAN

Dalam penelitian Hokke et al., (2021), *flexibility work* awalnya muncul sebagai respons terhadap kebutuhan keseimbangan hidup dan kerja, khususnya di negara industri maju. Konsep ini berakar dari perubahan struktural sejak revolusi industri keempat dan diperkuat oleh transformasi digital global. Pandita (2022) menambahkan bahwa dinamika pasar tenaga kerja yang kompetitif, keberagaman generasi, dan meningkatnya kebutuhan personal serta profesional mendorong organisasi mengevaluasi ulang model kerja tradisional. Clausen et al., (2024) juga menyatakan bahwa perubahan nilai dan ekspektasi tenaga kerja modern membuat organisasi mengadopsi kebijakan fleksibel guna mempertahankan talenta dan meningkatkan kepuasan kerja.

Di tengah globalisasi dan ketidakpastian ekonomi, *flexibility work* dipandang sebagai strategi adaptif yang memperkuat daya saing berkelanjutan. Hsu et al., (2021) menyatakan bahwa kemajuan teknologi informasi mempercepat transisi ke *flexibility work*, dengan digitalisasi dan sistem *cloud* yang memungkinkan kolaborasi tanpa batasan fisik. Karena itu, *flexibility work* kini menjadi kebutuhan struktural dalam ekosistem kerja modern (Rahi et al., 2022). Penelitian oleh Haines et al., (2024) menjelaskan bahwa praktik kerja fleksibel meningkat tajam dalam dekade terakhir, khususnya sejak pandemi COVID-19 yang memaksa adopsi kerja jarak jauh secara luas. Nagesh et al., (2023) menegaskan bahwa pengalaman ini mendorong organisasi beralih ke model kerja yang lebih adaptif dan *human-centered*.

Penelitian oleh Erden Bayazit & Bayazit, (2019) menyatakan bahwa *flexibility work* kini menjadi strategi utama dalam merancang ulang struktur dan budaya kerja, mencerminkan transformasi manajerial dan ekspektasi organisasi. Lebih lanjut, Qi et al., (2023) menekankan bahwa *flexibility* memberi karyawan kebebasan menentukan waktu, tempat, dan cara kerja sebagai respons terhadap ketidakpastian dan percepatan teknologi. Kröll & Nüesch, (2019) menjelaskan bahwa *flexibility work* adalah strategi adaptif yang menggeser paradigma organisasi dari kontrol ke pemberdayaan, dengan menyesuaikan tuntutan kerja dan

dinamika hidup individu.

Flexibility work juga dijelaskan dalam penelitian Chen & Fulmer, (2018) menyebut bahwa *flexibility work* memberi sinyal positif kepada karyawan, memperkuat loyalitas dan keterikatan emosional. Praktik ini mencerminkan hubungan saling percaya antara manajemen dan tenaga kerja, yang menjadi dasar lingkungan kerja yang sehat. Caillier, (2018) juga menegaskan bahwa *flexibility* adalah respons adaptif terhadap dunia kerja yang dinamis dan digital, di mana efektivitas dan kontribusi menggantikan keterikatan pada ruang kantor.

Permasalahan mendasar yang mendorong munculnya *flexibility work* dibahas oleh Kim & Gong, (2017) yang menyoroti kompleksitas dan tekanan dalam lanskap kerja global. Weale et al., (2017) memperkuat argumen tersebut dengan menunjukkan bahwa sistem kerja tradisional memicu ketidakseimbangan hidup dan lonjakan kelelahan psikologis. Kondisi ini menjadi alarm bagi organisasi untuk merancang ulang sistem kerja yang lebih fleksibel dan berfokus pada kesejahteraan karyawan. Penelitian oleh Chen & Fulmer, (2018) menyatakan bahwa ekspektasi karyawan modern tidak lagi terbatas pada gaji dan stabilitas, tetapi juga mencakup kebebasan dalam memilih cara, waktu, dan lokasi kerja. Dalam konteks ini, sistem kerja berbasis waktu dan presensi menjadi kurang relevan, sehingga dibutuhkan pendekatan berbasis hasil dan kepercayaan. Zanganeh, (2025) menunjukkan bahwa urbanisasi dan padatnya aktivitas di kota besar menimbulkan tantangan transportasi dan keterbatasan ruang, sehingga *flexibility work* menjadi solusi adaptif terhadap kondisi spasial dan sosial tersebut.

Penulisan topik *flexibility work* bertujuan memberikan pemahaman mendalam tentang pentingnya *flexibility work* dalam menghadapi dinamika dunia kerja modern. Di tengah percepatan teknologi, disrupsi sosial, dan kompleksitas peran individu, karyawan dituntut tidak hanya memahami konsep *flexibility*, tetapi juga mampu mengelolanya secara praktis dalam rutinitas kerja. *Flexibility* kini bukan lagi pilihan tambahan, melainkan bagian strategis dari kesuksesan organisasi dan pengembangan karier individu. Melalui tulisan ini, diharapkan pembaca memperoleh tidak hanya wawasan

teoritis, tetapi juga kesadaran praktis tentang peran *flexibility* dalam menciptakan keseimbangan hidup, produktivitas, dan keberlanjutan kerja di masa depan. Allen et al., (2015) menyatakan bahwa *flexibility work* bertujuan memberikan keleluasaan bagi karyawan dalam menentukan waktu dan tempat kerja untuk memenuhi kebutuhan personal tanpa mengorbankan tanggung jawab profesional. Kebebasan ini diharapkan dapat mengurangi tekanan psikologis, meningkatkan motivasi intrinsik, dan memperkuat rasa kepemilikan terhadap pekerjaan, terutama bagi mereka yang menjalankan peran ganda seperti orang tua atau pelajar dewasa.

Flexibility work mendukung kapasitas pembelajaran dan adaptasi organisasi terhadap perubahan yang cepat. Husain et al., (2024) menunjukkan bahwa pengaturan kerja yang lentur dan otonomi karyawan meningkatkan *organizational learning*, khususnya di industri berbasis pengetahuan. Di sisi lain, *flexibility work* juga memperkuat ketahanan psikologis karyawan dalam menghadapi tekanan kerja jangka panjang. Wang et al., (2021) menjelaskan bahwa dari perspektif organisasi, *flexibility work* bertujuan menjaga kesinambungan operasional, meningkatkan produktivitas berbasis hasil, serta memperkuat retensi talenta dalam pasar kerja yang kompetitif dan tidak pasti. Chung & van der Horst, (2018) menambahkan bahwa *flexibility* juga merespons pergeseran nilai generasi muda, seperti milenial dan Gen Z, yang lebih mengutamakan makna kerja dan keseimbangan hidup dibandingkan stabilitas semata. Hal ini menjadikan *flexibility work* sebagai instrumen strategis dalam menarik dan mempertahankan talenta lintas generasi.

Di Indonesia, *flexibility work* dipandang sebagai solusi terhadap hambatan geografis, ketimpangan infrastruktur, dan birokrasi yang menghambat produktivitas. Suryani et al., (2020) menunjukkan bahwa dalam sektor pendidikan, kebijakan ini mendukung produktivitas dosen sekaligus mengurangi beban transportasi dan konflik domestik. Oleh karena itu, *flexibility work* bukan sekadar penyesuaian teknis, melainkan pendekatan integral untuk membangun lingkungan kerja yang manusiawi, adil, dan adaptif terhadap dinamika global.

Flexibility work berperan penting dalam organisasi kontemporer, bukan sekadar alternatif kerja, melainkan strategi untuk menyeimbangkan tuntutan organisasi dan kebutuhan personal karyawan (Shilpakar et al., 2024). *Flexibility* menciptakan lingkungan kerja yang adaptif dan manusiawi, membantu karyawan menyeimbangkan target kinerja dan tanggung jawab sosial, yang berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja, loyalitas, dan motivasi intrinsik (Willett et al., 2024). Secara psikologis, *flexibility work* juga membantu mengurangi gejala burnout, khususnya di era pasca-pandemi yang menipiskan batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Maden-Eyiusta & Alparslan, (2022) menekankan bahwa desain kerja fleksibel memberi ruang pemulihan bagi karyawan.

Flexibility work memperkuat pembelajaran organisasi dengan meningkatkan keterlibatan karyawan dan *flexibility* struktural dalam mengelola pengetahuan. Yamin & Pusparini, (2022) menegaskan bahwa *flexibility* berperan sebagai kondisi psikologis yang mendorong pembelajaran individu dan tim. *Flexibility* juga berkontribusi terhadap inklusif dan pemerataan akses kerja. Husain et al., (2024) menunjukkan bahwa dalam dunia kerja digital, pengaturan fleksibel memungkinkan partisipasi lintas lokasi dan latar belakang, sekaligus memperkuat performa organisasi dan tanggung jawab sosial di era kerja masa depan.

Dalam konteks inovasi dan daya saing, *flexibility work* berperan sebagai katalisator perilaku inovatif karyawan. Jiang et al., (2023) menemukan bahwa *flexibility work* menciptakan ruang psikologis yang mendukung *thriving at work*, yakni kondisi penuh energi dan pertumbuhan pribadi. Berdasarkan *Self-Determination Theory* (Deci & Ryan, 1985), *flexibility* memungkinkan terpenuhinya tiga kebutuhan psikologis dasar: otonomi, kompetensi, dan keterhubungan. Pemenuhan ini mendorong karyawan untuk lebih eksploratif, reflektif, dan berani mengambil risiko, sehingga memperkuat kapasitas inovasi organisasi.

Dalam tataran strategis, dibahas dalam penelitian Svensson et al., (2022) mengatakan bahwa *flexibility work* juga memainkan peran penting dalam mendukung transformasi digital organisasi secara etis dan bertanggung jawab, karena

memungkinkan integrasi teknologi dengan nilai-nilai kesejahteraan karyawan. Dengan begitu, *flexibility work* tidak hanya dilihat sebagai solusi teknis, tetapi juga sebagai kerangka etika baru yang memandu transisi dunia kerja ke arah yang lebih adil, adaptif, dan berkelanjutan

METODE

Metode penulisan dalam *bookchapter* ini menggunakan data sekunder sebagai sumber utama, yang diperoleh melalui kajian literatur berupa artikel ilmiah nasional dan internasional, artikel konseptual, buku literatur relevan, serta dokumen kebijakan yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Pengumpulan dan analisis literatur dilakukan melalui telaah pustaka sistematis, meliputi identifikasi, seleksi, kategorisasi tema, dan sintesis informasi. Analisis dilakukan secara tematik dan dilengkapi evaluasi kritis terhadap metodologi studi. Penulisan disusun secara informatif, analitis, dan reflektif untuk menghasilkan narasi yang holistik dan koheren antara kerangka teori dan pembahasan.

PEMBAHASAN

Berdasarkan berbagai macam literatur ilmiah baik dari berbagai hasil penelitian maupun hasil dari pemikiran konseptual, maka dapat diberikan analisis sebagai penguatan pembahasan terkait *flexibility work* dalam dunia kerja di era modern dalam pembahasan ini. Hariyanto et al., (2024) menekankan bahwa *flexibility work* mencakup bentuk seperti *telecommuting*, *flextime*, *job sharing*, dan *compressed workweeks*, yang memungkinkan penyesuaian kerja sesuai kebutuhan individu, sifat pekerjaan, dan dinamika organisasi. Penerapannya berkorelasi positif dengan peningkatan kinerja karyawan, khususnya saat *flexibility* berbasis hasil didukung oleh budaya organisasi yang mendorong otonomi dan kepercayaan.

Penelitian oleh Wang et al., (2021) menjelaskan bahwa sistem kerja fleksibel menggeser penilaian kinerja dari presensi fisik ke pencapaian berbasis hasil. Perubahan ini menuntut adaptasi dalam kebijakan, budaya, dan

kepemimpinan organisasi, di mana keberhasilan *flexibility* sangat bergantung pada dukungan struktur manajerial terhadap otonomi, komunikasi asinkron, dan evaluasi berbasis kepercayaan. Shanker, (2022) menegaskan bahwa pengaturan fleksibel mencerminkan nilai-nilai kerja modern yang menekankan pemberdayaan dan keberagaman kebutuhan tenaga kerja.

Legesse & Mohammed, (2020) menunjukkan bahwa *flexibility* berkontribusi pada pengurangan stres kerja, peningkatan komitmen organisasi, dan keseimbangan hidup. Sementara itu, Lee & Kim, (2024) menambahkan bahwa *flexibility* mendorong adopsi teknologi kerja jarak jauh dan sistem evaluasi daring. Keberhasilan implementasi *flexibility* sangat ditentukan oleh kesiapan organisasi dalam bertransformasi secara struktural dan kultural untuk mendukung otonomi, kolaborasi, dan akuntabilitas.

Hal ini diteliti oleh Jiejing et al., (2024) menyatakan bahwa *flexibility work* berkontribusi pada penurunan niat keluar dan peningkatan komitmen afektif, asalkan didukung oleh struktur kerja yang membangun kepercayaan dan kejelasan peran. Oleh karena itu, dalam studi manajemen modern, *flexibility* dipahami tidak hanya sebagai solusi teknis, tetapi juga sebagai indikator kematangan budaya organisasi dan efektivitas kepemimpinan dalam menghadapi keragaman kebutuhan tenaga kerja. Penelitian oleh Guest, (2015) menjelaskan bahwa pengaturan kerja fleksibel tidak hanya dimotivasi oleh efisiensi organisasi, tetapi juga oleh keinginan individu untuk memperoleh keseimbangan hidup. *Flexibility* bukan pendekatan tunggal, melainkan strategi manajemen tenaga kerja yang menggabungkan efisiensi operasional dengan preferensi tenaga kerja yang beragam.

Secara konseptual, *flexibility work* adalah praktik manajemen SDM yang memberi karyawan keleluasaan dalam memilih waktu, lokasi, dan metode kerja, selama tetap memenuhi tanggung jawab organisasi. Dalam studi Jiejing et al., (2024) *flexibility work* diidentifikasi sebagai respons struktural terhadap meningkatnya *turnover intention*, khususnya di industri berorientasi inovasi seperti teknologi. *Flexibility* dalam waktu dan lokasi kerja merespons perubahan nilai generasi milenial dan Gen Z yang mengutamakan makna kerja,

keseimbangan hidup, dan otonomi, serta terbukti menurunkan tekanan kerja dan meningkatkan komitmen emosional terhadap organisasi.

Shanker, (2022) memperluas temuan ini dengan menunjukkan bahwa bentuk *flexibility* seperti *flextime*, *telecommuting*, dan *reduced-hour employment* dapat meningkatkan kualitas hidup karyawan melalui kontrol terhadap jadwal kerja. Ketika didukung organisasi dan budaya kerja yang inklusif, *flexibility* memperkuat *work-life balance*. Pendekatan ini sejalan dengan *Social Exchange Theory* (Blau, 1964) dan *Work-Life Balance Theory*, yang memandang pemberian otonomi sebagai investasi psikologis yang menghasilkan keterlibatan dan komitmen karyawan. Suryani et al., (2020) menegaskan bahwa *flexibility work* bukan sekadar penyesuaian administratif, melainkan perubahan paradigma menuju struktur kerja yang adaptif dan berbasis hasil. Pendekatan ini mendukung kebutuhan pekerja dengan peran ganda dan memperkuat daya saing melalui peningkatan produktivitas dan keterikatan emosional.

Dalam manajemen kerja modern, indikator *flexibility work* tidak hanya mengukur keberadaan kebijakan, tetapi juga merefleksikan pemahaman organisasi atas kontrol karyawan terhadap waktu, tempat, dan ritme kerja. Öztürk & Yildirim, (2024) menyebut bahwa indikator ini harus mencakup perspektif objektif seperti prosedur formal dan subjektif, yakni persepsi karyawan terhadap kenyamanan dan keamanan dalam memanfaatkan *flexibility* yang tersedia. Penelitian oleh Ghobakhloo et al., (2023) menekankan bahwa indikator *flexibility work* harus dipahami sebagai bagian dari pendekatan sistem yang komplementer, mencakup kontrak non-konvensional, teknologi, dan otomatisasi sebagai elemen pembentuk ekosistem kerja adaptif. Mereka juga menegaskan pentingnya mengaitkan *flexibility* dengan strategi organisasi yang lebih luas seperti transformasi digital dan pengembangan SDM.

Flexibility work dijelaskan dalam penelitian Sekhar & (Patwardhan, 2023) mengklasifikasikan *flexibility work* ke dalam dua dimensi utama: *flexibility waktu* (temporal) dan lokasi (spasial), yang terbukti mendukung efisiensi dan kinerja apabila didukung struktur kerja dan supervisor yang adaptif.

Pemahaman atas kedua bentuk ini penting dalam merancang kebijakan yang responsif sekaligus selaras dengan arah strategis organisasi.

Dalam konteks tanpa sistem HR formal, banyak kebijakan *flexibility* disusun melalui kesepakatan informal yang mencerminkan nilai-nilai kepercayaan dan solidaritas. Townsend et al., (2017) menyarankan bahwa evaluasi *flexibility* harus mencakup tiga domain: struktur formal, persepsi individu, dan dimensi kontekstual seperti kepemimpinan dan budaya organisasi, terutama dalam sektor nirlaba. Dalam penelitian Legesse & Mohammed, (2020) menjelaskan tiga indikator *flexibility* utama: *flextime*, *compressed workweek*, dan *telecommuting*. *Flextime* memberi karyawan kendali atas jam kerja harian, *compressed workweek* memungkinkan jam kerja mingguan diselesaikan dalam hari yang lebih sedikit, dan *telecommuting* memungkinkan pekerjaan dilakukan dari luar kantor. Ketiganya merupakan bentuk pengaturan formal yang dapat diimplementasikan dalam kebijakan organisasi.

Penelitian oleh Duncan & Pettigrew, (2012) mengidentifikasi tiga bentuk utama *flexibility work* sebagai indikator empiris: *flexible schedules*, *shift work*, dan *self-employment*. Ketiganya mencerminkan aspek struktural dan fungsional yang memengaruhi kemampuan individu mengelola peran kerja dan keluarga. *Flexible schedules* memungkinkan penyesuaian jam kerja dan meningkatkan keseimbangan hidup, terutama bagi perempuan dengan beban rumah tangga tinggi. *Shift work*, meski memberikan *flexibility* waktu, sering dikaitkan dengan stres dan gangguan sosial, khususnya pada laki-laki di sektor industri. Sementara *self-employment* memberi otonomi penuh atas waktu dan tempat kerja, namun berisiko menciptakan beban kerja berlebih dan batas waktu kerja yang kabur.

Tsen et al., (2021) mendefinisikan *flexibility work* melalui tiga indikator utama *flex time*, *flex leave*, dan *working from home* yang dirancang untuk mengukur pengaruh *flexibility work* terhadap *turnover intention*, serta mempertimbangkan peran mediasi dari persepsi *job independence*. *Flex time* merujuk pada kebebasan menentukan jam kerja. Dihitung dalam tiga tingkat kontrol, indikator ini terbukti menurunkan

turnover intention, terutama bagi karyawan dengan persepsi otonomi tinggi. *Flex leave* mencakup kemudahan mengambil cuti dalam situasi mendesak, yang juga mengurangi intensi keluar, khususnya bagi mereka yang mampu mengatur tugas secara mandiri. *Working from home* diukur berdasarkan frekuensi kerja jarak jauh dan menunjukkan efek positif hanya jika disertai persepsi kemandirian tinggi; sebaliknya, pada pekerjaan berbasis kolaborasi, hasilnya cenderung negatif. Studi ini menekankan bahwa *flexibility* hanya efektif bila disertai pemberdayaan dan kepercayaan.

Indikator *flexibility work* juga dijelaskan dalam penelitian Bowen et al., (2018) dan mengidentifikasi tiga indikator *flexibility work* yang utama yaitu *flexible working times*, *remote working*, dan *reduced hour options* dalam konteks sektor publik di Afrika Selatan. Berdasarkan teori Herzberg dan *Spillover Theory*, studi ini menunjukkan bahwa *flexible working times* membantu menyeimbangkan peran pribadi dan pekerjaan, meningkatkan kepuasan kerja. *Remote working* memungkinkan efisiensi waktu dan fokus kerja yang lebih tinggi, sedangkan *reduced hours* memberi ruang bagi karyawan untuk menyesuaikan beban kerja dengan kondisi pribadi. Kedua studi ini menegaskan bahwa *flexibility work* bukan sekadar kebijakan teknis, melainkan bagian dari sistem kerja yang mendukung kesejahteraan, otonomi, dan retensi karyawan. Indikator-indikator ini mencerminkan komitmen organisasi terhadap model kerja adaptif yang selaras dengan kebutuhan individual dan perubahan sosial.

Penerapan *flexibility work* dipengaruhi oleh berbagai faktor multidimensional yang saling terkait, termasuk kebijakan organisasi, struktur kerja, persepsi karyawan, dan dinamika sosial-kultural. Faktor utama adalah dukungan struktural, seperti kebijakan formal, infrastruktur teknologi, dan prosedur implementasi yang adil. Legesse & Mohammed, (2020) menegaskan bahwa tanpa struktur yang jelas dan inklusif, *flexibility work* hanya menjadi jargon tanpa dampak nyata.

Tsen et al., (2021) menjelaskan bahwa *job independence* menjadi faktor penting dalam efektivitas *flexibility work*. *Flexibility* hanya optimal ketika pekerjaan memungkinkan karyawan mengatur waktu, tempat, dan metode kerja. Pada

pekerjaan yang rutin atau membutuhkan supervisi ketat, *flexibility* justru bisa menimbulkan kebingungan dan stres. Faktor sosial-demografis seperti gender dan status keluarga juga memengaruhi pengalaman *flexibility*. Duncan & Pettigrew, (2012) menemukan bahwa perempuan dengan tanggung jawab domestik lebih tinggi cenderung menggunakan *flexibility work* lebih intensif, namun berisiko mengalami konflik peran tanpa dukungan organisasi. Sebaliknya, laki-laki dalam *shift work* sering mengalami tekanan karena ketidaksesuaian jadwal kerja dengan ritme keluarga.

Penelitian oleh Kumar et al., (2023) menambahkan bahwa dukungan keluarga dan peran domestik sangat memengaruhi efektivitas *flexibility*, terutama bagi perempuan yang menghadapi ekspektasi ganda di rumah dan tempat kerja. Tanpa ekosistem eksternal yang mendukung, termasuk kesetaraan gender dan sistem pengasuhan yaitu *flexibility* berisiko memperbesar beban emosional. Oleh karena itu, keberhasilan *flexibility work* ditentukan oleh kombinasi struktur internal organisasi dan dukungan sosial eksternal. Sweet et al., (2017) menemukan bahwa manfaat *flexibility* muncul saat individu memiliki kejelasan peran dan kontrol kerja. Sebaliknya, ambiguitas peran atau kurangnya batas kerja justru memicu *work intensification* dan stres.

Penelitian oleh Nagesh et al., (2023); Zaman et al., (2024) menunjukkan bahwa akses terhadap *flexibility* sangat dipengaruhi faktor eksternal, seperti kondisi transportasi dan peran domestik, terutama bagi pekerja informal atau perempuan migran. Dalam konteks ini, *flexibility* berfungsi sebagai strategi bertahan, bukan peningkatan karier. Adapun Chillakuri, (2020) mengungkapkan bahwa generasi Z melihat *flexibility* sebagai kebutuhan mendasar, bukan insentif tambahan. Sementara, Lee et al., (2024) menegaskan perlunya pendekatan multidimensional mencakup ekspektasi lintas generasi dan dukungan struktural agar *flexibility* kontekstual dan adaptif.

Adapun pemahaman lebih di Indonesia, Sidauruk & Anindita, (2022) menunjukkan bahwa *flexibility work* merupakan refleksi budaya organisasi dan gaya kepemimpinan. Organisasi dengan budaya inovatif dan kepemimpinan transformasional mampu

mengimplementasikan kebijakan fleksibel secara efektif, sedangkan struktur hierarkis dan kontrol ketat justru menjadikan *flexibility* sebagai ancaman terhadap disiplin dan loyalitas. Sunaryo et al., (2022) menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi *flexibility work* di organisasi Indonesia sangat bergantung pada dukungan struktural, termasuk kebijakan responsif, infrastruktur digital, evaluasi kinerja transparan, dan komunikasi terbuka. Kepemimpinan yang aktif mensosialisasikan nilai *flexibility* sebagai bagian budaya kerja sangat penting, terutama di sektor publik dengan struktur tradisional. Kesiapan organisasi dan individu harus berjalan seimbang.

Penelitian oleh Rahi et al., (2022) menggunakan *Self-Determination Theory* dan *knowledge management strategy* untuk mengungkap bahwa karyawan dengan rasa kompetensi, otonomi, dan keterhubungan sosial yang tinggi lebih siap terhadap sistem fleksibel. Pelatihan manajemen waktu, peningkatan efikasi diri, dan pemberdayaan karyawan menjadi faktor kunci untuk menghindari tekanan psikologis. Qi et al., (2023) menegaskan bahwa kecocokan antara karakter pekerjaan dan model *flexibility* dengan pendekatan *person-job fit* meningkatkan inovasi dan keadilan di tempat kerja. *Flexibility work* yang memungkinkan karyawan mengatur waktu, lokasi, dan metode kerja selama hasil kerja tetap terukur dan relevan bagi generasi baru yang menghargai keseimbangan hidup dan pengalaman kerja yang bermakna (Rumman & Alqudah, 2024).

Hubungan antara *flexibility work* dan kepuasan kerja telah menjadi fokus utama dalam berbagai penelitian yang menyoroti pergeseran paradigma kerja yang lebih inklusif dan berorientasi pada karyawan. Napathorn, (2025) melalui studi terhadap 310 karyawan lintas generasi di Thailand, menemukan bahwa penerapan *flexitime* dan *telecommuting* secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja. Temuan ini dianalisis menggunakan teori kebutuhan Maslow dan *Self-Determination Theory* (Deci & Ryan, 1985) yang menekankan pentingnya otonomi dan penghargaan individu dalam mendorong motivasi intrinsik.

Penelitian Maden-Eyiusta & Alparslan, (2022) pada sektor korporat dan UMKM di Turki juga menunjukkan bahwa

kerja jarak jauh meningkatkan kinerja karyawan, dengan *Self-Determination Theory* (Deci & Ryan, 1985) sebagai landasan teoritis. Ketika kebutuhan dasar seperti otonomi, kompetensi, dan keterhubungan terpenuhi, karyawan menunjukkan kinerja yang lebih adaptif dan proaktif. *Flexibility* dalam menentukan waktu dan lokasi kerja mendukung motivasi, rasa percaya diri, dan keterlibatan. Studi Tsen et al., (2022) terhadap 17.604 responden di 35 negara menunjukkan bahwa *flex time*, *flex leave*, dan *homeworking* mengurangi niat keluar melalui peningkatan komitmen organisasi. Dengan pendekatan *Social Exchange Theory* (Blau, 1964) *flexibility work* dipahami sebagai bentuk kepercayaan organisasi yang dibalas dengan loyalitas karyawan. Namun, aspek seperti *homeworking* dapat memicu konflik kerja-keluarga jika tidak dikelola dengan baik.

Penelitian Nworie & Orji, (2025) terhadap 246 karyawan perhotelan di Nigeria mendukung bahwa *flexibility work* berhubungan negatif dengan *turnover intention*, terutama bila didukung oleh *work-life support* dan budaya organisasi akomodatif. Berdasarkan *Social Exchange Theory* (Blau, 1964) *flexibility* dianggap sebagai bentuk komitmen organisasi terhadap kebutuhan karyawan, yang dibalas dengan loyalitas dan keinginan bertahan, khususnya pada karyawan dengan tanggung jawab keluarga tinggi atau beban kerja fluktuatif.

Studi Holt & Lang, (2025) menganalisis dampak *flexibility work* terhadap persepsi keterlibatan calon karyawan dalam konteks kerja jarak jauh. Menggunakan eksperimen pada partisipan sektor teknologi informasi dan *Social Exchange Theory* (Blau, 1964) sebagai dasar, hasilnya menunjukkan bahwa *flexibility* yang ditawarkan sejak awal rekrutmen seperti opsi kerja dari rumah atau jadwal adaptif yang meningkatkan persepsi kepercayaan organisasi, yang memperkuat komitmen dan keterlibatan sebelum karyawan bergabung. Temuan ini menegaskan bahwa *flexibility* berfungsi sebagai sinyal nilai dan budaya organisasi, serta memperkuat keterlibatan jangka panjang dalam struktur kerja modern berbasis kepercayaan.

Penelitian Jiang et al., (2023) dengan pendekatan kuantitatif dan model mediasi-termodulasi berbasis *Self-Determination Theory* (Deci & Ryan, 1985) menemukan bahwa *Flexible Work Arrangements* (FWA) mendorong perilaku

inovatif karyawan. FWA meningkatkan perasaan berkembang (*thriving at work*), yang sebagian memediasi hubungan antara FWA dan inovasi. Efek positif ini diperkuat oleh kebijakan sumber daya manusia yang memberi peluang.

PENUTUP

Berdasarkan dari penulisan mengenai *flexibility work* sebagai kontrol dalam dunia kerja di era modern, dapat disimpulkan bahwa *Flexibility work* telah berkembang dari kebijakan teknis menjadi paradigma manajerial yang mencerminkan transformasi hubungan kerja di era modern. Konsep ini tidak hanya menjawab kebutuhan keseimbangan kehidupan profesional dan personal, tetapi juga merespons tantangan struktural, sosial, dan teknologi dunia kerja kontemporer. Melalui *flexibility work*, organisasi dapat membentuk struktur kerja yang lebih responsif, inklusif, dan berkelanjutan, serta mengakomodasi keberagaman peran dan kebutuhan individu. Selain itu, *flexibility work* menjadi alat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan psikologis, kreativitas, dan produktivitas jangka panjang.

Flexibility work memiliki peran strategis dalam mengarahkan organisasi menuju model kerja masa depan yang berbasis hasil, otonomi, dan kepercayaan. Keberhasilannya bergantung pada kesiapan struktur organisasi, kapasitas individu mengelola kebebasan kerja, serta dukungan sistemik yang mengatasi hambatan psikologis dan sosial. Tanpa pendekatan kontekstual dan partisipatif, konsep ini dapat menjadi beban alih-alih solusi. Karena itu, *flexibility work* perlu dirancang sebagai bagian integral dari sistem kerja yang menekankan pemberdayaan manusia dan efektivitas kolektif. Keberhasilannya mencerminkan kematangan organisasi dalam menghadapi dinamika kerja yang terus berkembang.

Berdasarkan simpulan yang diuraikan, terdapat saran teoritis dan praktis terkait penerapan *flexibility work* dalam organisasi modern. Secara teoritis, akademisi perlu mengembangkan kerangka konseptual multidimensional

dengan mengintegrasikan pendekatan psikologis, sosiologis, dan manajerial agar relevan dengan kompleksitas hubungan kerja saat ini. Secara praktis, organisasi harus membangun sistem kerja yang tidak hanya formal fleksibel, tetapi juga menciptakan iklim yang mendukung penerapannya secara aman dan produktif. Upaya ini mencakup pelatihan kepemimpinan adaptif, evaluasi kebijakan berbasis persepsi karyawan, serta pemanfaatan teknologi digital yang inklusif dan efisien. Karena tidak bisa diterapkan secara seragam, *flexibility work* harus dirancang secara kontekstual, reflektif, dan melibatkan seluruh pemangku kepentingan guna menyeimbangkan kebebasan individu dengan efektivitas organisasi.

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>
- Bowen, P., Govender, R., Edwards, P., & Cattell, K. (2018). Work-related contact, work-family conflict, psychological distress and. *Construction Management and Economics*, 36(3), 153–174.
<https://doi.org/10.1080/01446193.2017.1341638>
- Caillier, J. G. (2018). Do flexible work schedules reduce turnover in U.S. federal agencies? *Social Science Journal*, 55(2), 108–115.
<https://doi.org/10.1016/j.sosci.2017.09.005>
- Chen, Y., & Fulmer, I. S. (2018). Fine-tuning what we know about employees' experience with flexible work arrangements and their job attitudes. *Human Resource Management*, 57(1), 381–395.
<https://doi.org/10.1002/hrm.21849>
- Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7).
- Chung, H., & van der Horst, M. (2018). Women's employment patterns after childbirth and the perceived access to and

- use of flexitime and teleworking. *Human Relations*, 71(1), 47–72.
- Clausen, M., Chur-Hansen, A., Crabb, S., & Vincent, N. (2024). What does flexible work for men really mean?: a qualitative content analysis of key stakeholder accounts. *Labour & Industry*, 34(3).
- Duncan, K. A., & Pettigrew, R. N. (2012). The effect of work arrangements on perception of work-family balance. *Community, Work and Family*, 15(4).
- Erden Bayazit, Z., & Bayazit, M. (2019). How do flexible work arrangements alleviate work-family-conflict? *International Journal of Human Resource Management*, 30(3), 405–435.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1278615>
- Ghobakhloo, M., Asadi, S., Iranmanesh, M., Foroughi, B., Mubarak, M. F., & Yadegaridehkordi, E. (2023). Intelligent automation implementation and corporate sustainability performance *Technology in Society*, 74(June).
- Guest, D. E. (2015). Flexible Employment Arrangements. *Wiley Encyclopedia of Management*.
- Haines, V. Y., Guerrero, S., & Marchand, A. (2024). Flexible work arrangements and employee turnover intentions: contrasting pathways. *International Journal of Human Resource Management*.
- Hariyanto, A. M., Hanoum, S., & Nikmah, U. (2024). Flexible Work Arrangements and Employee Performance : A Comprehensive Bibliometric Study. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ACADEMIC RESEARCH IN BUSINESS & SOCIAL SCIENCES*, 14(12).
- Hokke, S., Bennetts, S. K., Crawford, S., Leach, L., Hackworth, N. J., Strazdins, L., Nguyen, C., Nicholson, J. M., & Cooklin, A. R. (2021). Does flexible work 'work' in Australia? *Community, Work and Family*, 24(4), 488–506.
<https://doi.org/10.1080/13668803.2019.1704397>
- Holt, M., & Lang, B. (2025). The Impact of Active Monitoring and Remote Work Arrangements on Potential Employees' Engagement and Job Appeal: The Role of Trust. *Journal of Information Systems*, 1–15.
- Hsu, Y. S., Chen, Y. P., & Shaffer, M. A. (2021). Reducing Work and Home Cognitive Failures: the Roles of Workplace

- Flexitime Use and Perceived Control. *Journal of Business and Psychology*, 36(1), 155–172.
- Husain, Z., Dayan, B., & Chaudhry, I. S. (2024). Roles of organizational flexibility and organizational support on service innovation via organizational learning *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(3), 100367. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100367>
- 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.
- Jiejing, Y., Anuar, M., & Arshad, B. (2024). Flexible Work Arrangements and Employee Turnover Intentions. *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*. 14(12), 3557–3569.
- Kim, H., & Gong, Y. (2017). Effects of work–family and family–work conflicts on flexible work arrangements demand: a gender role perspective. *International Journal of Human Resource Management*.
- Kröll, C., & Nüesch, S. (2019). The effects of flexible work practices on employee attitudes: evidence from a large-scale panel study in Germany. *International Journal of Human Resource Management*.
- Kumar, S., Sarkar, S., & Chahar, B. (2023). A systematic review of work-life integration and role of flexible work arrangements. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(3), 710–736. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2021-2855>
- Lee, S. E., & Kim, Y. (2024). Flexibility stigma, supervisory support, and the use of flexible work arrangements in the public sector: distinguishing flextime and flexplace. *International Review of Public Administration*, 30(1), 23–43. <https://doi.org/10.1080/12294659.2024.2416273>
- Lee, S. H., Chong, C. W., & Ojo, A. O. (2024). Influence of workplace flexibility on employee engagement among young generation. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2309705>
- Legesse, A. B., & Mohammed, A. (2020). Effects of Flexible

- Working Arrangement on Job Satisfaction. *Business, Management and Economics Research*.
- Maden-Eyiusta, C., & Alparslan, S. E. (2022). Captain or deckhand? The impact of self-leadership on employees' work role performance under remote work. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.988105>
- Nagesh, P., Bailey, A., George, S., & Subaiya, L. (2023). Shrinking labour geographies: Transport access for paid work in later ages. *Geoforum*.
- Napathorn, C. (2025). Bundle of inclusive HR practices for managing ageing and other generations. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2024-4933>
- Nworie, P., & Orji, O. I. (2025). Estimating the Determinants of Labour Turnover Intention. *NIGERIAN JOURNAL OF SOCIAL PSYCHOLOGY*, 8(2).
- Öztürk, U., & Yildirim, E. (2024). The Relationship between New Career Approach Attitudes and Subjective Career Success Perceptions of Typical and Flexible Employees. *Canadian Journal of Career Development*, 23(2), 184–204.
- Qi, X., Liu, H., Li, X., & Liu, H. (2023). The influence of flexible work arrangements on innovative employee behaviour in China: a perspective of person-job fit. *Asia Pacific Business Review*, 29(3), 479–500.
- Rahi, S., Alghizzawi, M., Ahmad, S., Munawar Khan, M., & Ngah, A. H. (2022). Does employee readiness to change impact organization change implementation?. *International Journal of Ethics and Systems*, 38(2), 235–253. <https://doi.org/10.1108/IJOES-06-2021-0137>
- Rumman, M. A. A., & Alqudah, E. (2024). The Impact of Green HRM on Lean Soft Practices Implementation: A Mediating Role of Organizational Flexibility. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 25(4), 705–731. <https://doi.org/10.1007/s40171-024-00406-y>
- Sekhar, C., & Patwardhan, M. (2023). Flexible working arrangement and job performance: the mediating role of supervisor support. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(5), 1221–1238.
- Shanker, A. (2022). Flexible work arrangements and its impact

- on Work-Life Balance. *Management Insight*, 18(2), 17–20.
<https://doi.org/10.21844/mijia.18.2.3>
- Shilpakar, N., Giri, B., & Pokhrel, S. K. (2024). Flexible Working Arrangements and Employee Turnover Intention. *SAIM Journal of Social Science and Technology*, 1(1), 27–39.
<https://doi.org/10.70320/sacm.2024.v01i01.003>
- Sidauruk, T. M., & Anindita, R. (2022). Dampak Kepemimpinan Transformasional dan Pengaturan Kerja Fleksibel terhadap Komitmen Organisasional di RS saat Pandemi Covid 19. *Jurnal Manajemen Kesehatan Yayasan RS.Dr. Soetomo*, 8(1), 60.
<https://doi.org/10.29241/jmk.v8i1.894>
- Sunaryo, S., Sawitri, H. S. R., Suyono, J., Wahyudi, L., & Sarwoto. (2022). Flexible work arrangement and work-related outcomes during the Covid-19 pandemic. *Problems and Perspectives in Management*, 20(3), 411–424.
- Suryani, P., Asbari, M., Cahyono, Y., Fahlevi, M., Purwanto, A., Mufid, A., & Agistiawati, E. (2020). Impact of work from home (wfh) on indonesian teachers performance during the Covid-19 pandemic: an exploratory study. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(5), 6235–6244.
<https://www.researchgate.net/publication/341413246>
- Svensson, S., Hallman, D. M., Mathiassen, S. E., Heiden, M., Fagerström, A., Mutiganda, J. C., & Bergström, G. (2022). Flexible Work: Opportunity and Challenge (FLOC) for individual, social and economic sustainability. Protocol for a prospective cohort study of non-standard employment and flexible work arrangements in Sweden. *BMJ Open*, 12(7), 1–8. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2021-057409>
- Sweet, S., Pitt-Catsoupes, M., & James, J. B. (2017). Manager attitudes concerning flexible work arrangements: fixed or changeable? *Community, Work and Family*, 20(1), 50–71. <https://doi.org/10.1080/13668803.2016.1271311>
- Townsend, K., McDonald, P., & Cathcart, A. (2017). Managing flexible work arrangements in small not-for-profit firms: the influence of organisational size, financial constraints and workforce characteristics. *International Journal of Human Resource Management*, 28(14), 2085–2107.

- <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1136671>
- Tsen, M. K., Gu, M., Tan, C. M., & Goh, S. K. (2021). Effect of Flexible Work Arrangements on Turnover Intention: Does Job Independence Matter? *International Journal of Sociology*, 51(6).
- Tsen, M. K., Gu, M., Tan, C. M., & Goh, S. K. (2022). Does flexible work arrangements decrease or increase turnover intention? A comparison between the social exchange theory and border theory. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 42(11–12).
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. In *Applied Psychology* (Vol. 70, Issue 1). <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Weale, V. P., Wells, Y. D., & Oakman, J. (2017). Flexible working arrangements in residential aged care. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 55(3), 356–374. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12142>
- Willett, J. F., LaGree, D., Warner, B. R., Brian Houston, J., & Duffy, M. (2024). Flourishing With Flexibility: Leader Communicative Support of Flexible Work Arrangements Enhances Employee Engagement and Well-Being. *International Journal of Business Communication*. <https://doi.org/10.1177/23294884241291531>
- Yamin, R. A., & Pusparini, E. S. (2022). The Effect of Flexible Work Arrangement and Perceived Organizational Support on Employee Job Performance. *Proceedings of the 6th Global Conference on Business, Management, and Entrepreneurship* <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220701.081>
- Zaman, N. T., Hossain, M. A., Sohel, M. S., Alam, J., Zafar, A., Hasan, M. N., & Obaydullah, M. (2024). Factors shaping female migrants to informal sector in Bangladesh. *SN Social Sciences*, 4(178). <https://doi.org/10.1007/s43545-024-00904-x>
- Zanganeh, A. (2025). Agile City: Concept, Principles, Characteristics, and Implementation Challenges. *Geographical Urban Planning Research Quarterly Journal*, 12(4), 119–133.

<https://doi.org/http://doi.org/10.22059/jurbangeo.2025.382952.1996>