

Paradigma Baru *Work From Anywhere*: Strategi MSDM untuk Keseimbangan Hidup dan Kesehatan Mental Karyawan

Fendi Aji Pradana, Vini Wiratno Putri

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

fendiaji pradana@students.unnes.ac.id

DOI: <https://doi.org/10.15294/msdm.v1i1.324>

QRCBN 62-6861-4243-013

ABSTRAK

Perubahan drastis dalam lanskap kerja akibat transformasi digital dan pandemi COVID-19 telah mendorong munculnya paradigma baru bernama *Work From Anywhere (WFA)*. Berbeda dengan *WFH*, pendekatan *WFA* memungkinkan karyawan bekerja dari lokasi mana pun, dengan fleksibilitas yang lebih luas dalam mengatur waktu dan ruang kerja. Artikel ini bertujuan untuk mengkaji secara komprehensif dampak *WFA* terhadap keseimbangan hidup dan kesehatan mental karyawan, serta merumuskan strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang sehat dan berkelanjutan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif yang berlandaskan pada kajian literatur dari jurnal ilmiah yang terakreditasi, dengan analisis yang dilakukan secara tematik. Hasil kajian menunjukkan bahwa *WFA* berpotensi meningkatkan *well-being* dan *work-life integration*, namun juga menimbulkan risiko kelelahan digital, isolasi sosial dan ambiguitas peran. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan strategi MSDM yang berorientasi pada hasil, memperkuat rasa aman psikologis, serta merumuskan kebijakan yang fleksibel, adaptif dan inklusif. Kontribusi utama dari penelitian ini yaitu pemetaan konseptual dan praktis terkait strategi *WFA* dalam konteks Indonesia, serta usulan agenda penelitian yang melibatkan berbagai sektor

dan generasi di masa depan. Penelitian ini menawarkan landasan yang kuat untuk pengembangan kebijakan dan pedoman strategis bagi organisasi yang ingin mengimplementasikan sistem kerja fleksibel secara berkelanjutan.

Kata Kunci: fleksibilitas kerja, kesehatan mental, keseimbangan hidup, Manajemen Sumber Daya Manusia, *Work From Anywhere*

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital dalam dua dekade terakhir telah mengubah secara fundamental struktur dan sistem kerja di berbagai sektor industri. Inovasi seperti teknologi *cloud*, perangkat lunak kolaboratif daring, serta komunikasi *real-time* melalui *platform* seperti: *Zoom*, *Slack* dan *Microsoft Teams* telah memungkinkan karyawan untuk tetap produktif meski tidak berada di kantor secara fisik (Kelly et al., 2022). Transformasi ini semakin signifikan ketika pandemi Covid-19 melanda dunia pada awal tahun 2020, memaksa banyak organisasi untuk menerapkan sistem kerja dari rumah (*Work From Home/WFH*) demi menjaga kelangsungan bisnis dan keselamatan pekerja. Transformasi mendadak ini tidak hanya menjadi reaksi sementara terhadap krisis kesehatan global, melainkan juga memberikan pemahaman kepada para pemimpin organisasi bahwa pekerjaan dapat dilakukan secara efisien tanpa bergantung pada keberadaan fisik di kantor.

Pasca-pandemi, lahirlah paradigma baru yang dikenal sebagai *Work From Anywhere (WFA)*, sebuah pendekatan kerja yang menawarkan fleksibilitas lebih luas dibandingkan WFH karena memungkinkan karyawan bekerja dari lokasi mana pun sepanjang tersedia infrastruktur yang memadai (Choudhury et al., 2019). *WFA* sekarang tidak hanya dilihat sebagai langkah darurat, tetapi juga mulai diterapkan sebagai strategi jangka panjang oleh perusahaan-perusahaan global yang inovatif seperti: *Twitter*, *Spotify* dan *GitLab*, yang telah mengizinkan karyawan mereka untuk bekerja dari jarak jauh secara permanen. Model ini menandai terjadinya pergeseran besar dalam pemaknaan tempat kerja, dari yang semula berbasis

kehadiran fisik menjadi berbasis kinerja dan hasil kerja. Dalam konteks ekonomi digital yang sangat kompetitif dan dinamis, fleksibilitas kerja yang ditawarkan oleh *WFA* memberikan keunggulan strategis dalam menarik dan mempertahankan talenta terbaik, sekaligus menjadi sarana untuk meningkatkan kepuasan kerja dan keseimbangan hidup karyawan (Galanti et al., 2021). Selain itu, penelitian mengungkapkan bahwa model kerja *WFA* secara umum berkontribusi pada peningkatan kesehatan mental, keseimbangan emosional dan kesejahteraan finansial karyawan yang semuanya berdampak positif terhadap produktivitas kerja secara keseluruhan (Kumar Bolisetty et al., 2023). Temuan tersebut menunjukkan bahwa fleksibilitas lokasi dan waktu kerja memungkinkan pengurangan stres dan kecemasan, sekaligus menciptakan kondisi kerja yang lebih sehat dan berkelanjutan. Selain itu, fleksibilitas geografis dalam skema *WFA* juga terbukti meningkatkan *output* tanpa mengorbankan kualitas kerja (Choudhury et al., 2019). Di Indonesia, *WFA* bahkan mulai dipertimbangkan sebagai pendekatan kebijakan jangka panjang dalam reformasi birokrasi melalui sistem kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) berbasis hasil (Kusworo & Fauzi, 2022).

Meskipun paradigma *Work From Anywhere (WFA)* menawarkan fleksibilitas dan efisiensi, penerapannya juga menghadirkan sejumlah tantangan serius yang berkaitan dengan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Salah satu persoalan utama adalah kaburnya batas antara waktu kerja dan waktu istirahat atau kehidupan domestik, yang semakin sulit dibedakan ketika karyawan bekerja dari lingkungan rumah atau tempat-tempat non-formal lainnya. Dalam konteks *WFA*, jam kerja menjadi tidak lagi terikat pada waktu tertentu, melainkan cenderung meluas ke luar jam kerja normal, yang pada akhirnya dapat menyebabkan ketidakseimbangan peran dan peningkatan tekanan psikologis (Wibowo, 2024). Hasil temuan dari Zain Mohammad Ali Al-dahabi et al., (2024) menggarisbawahi bahwa meskipun *WFA* meningkatkan fleksibilitas dan otonomi, kurangnya batas yang jelas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi berpotensi menurunkan keterlibatan kerja dan meningkatkan risiko *burnout* apabila tidak ditunjang kebijakan

pendukung dari organisasi. Kondisi ini diperparah oleh ekspektasi organisasi yang kadang tidak disesuaikan dengan realitas baru, sehingga karyawan merasa harus selalu “terhubung” dan tersedia sepanjang waktu, bahkan di luar jam kerja yang seharusnya. Fenomena ini menyebabkan peningkatan risiko stres, kelelahan emosional dan gangguan kesehatan mental, terutama ketika tidak ada batasan yang jelas dan dukungan organisasi yang memadai.

Studi oleh Sharma, (2024) menegaskan bahwa tekanan untuk selalu tersedia dan hilangnya batas ruang-waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi penyebab utama memburuknya kesejahteraan psikologis dalam skema kerja jarak jauh, termasuk penurunan kepuasan kerja dan peningkatan stres. Temuan serupa juga diungkapkan oleh Rustan et al., (2024) yang menunjukkan bahwa tren peningkatan beban kerja dalam *WFA* berdampak signifikan pada gangguan *work-life balance* dan kesehatan mental pekerja secara umum. Bahkan dalam beberapa kasus, ketidakseimbangan ini juga berimplikasi pada performa kerja yang menurun dan tingginya tingkat niat untuk *resign*. Risiko ini tidak hanya dirasakan oleh seseorang dengan beban kerja yang tinggi, tetapi juga oleh karyawan yang menghadapi tekanan multitasking di lingkungan rumah, seperti perempuan yang memiliki tanggung jawab ganda sebagai ibu rumah tangga (Liswandi & Muhammad, 2023). Lebih lanjut, organisasi yang tidak berhasil menyediakan intervensi preventif dan dukungan psikologis berisiko menciptakan budaya kerja toksik yang mengabaikan kesejahteraan jangka panjang karyawan. Maka dari itu, meskipun *WFA* membawa banyak keuntungan dari sisi efisiensi dan fleksibilitas, penerapannya tanpa regulasi dan kebijakan yang jelas justru dapat menciptakan kondisi kerja yang tidak sehat dan mengancam keberlanjutan produktivitas Sumber Daya Manusia dalam organisasi (Ferrara et al., 2022).

Di tengah semakin kompleksnya situasi dan tekanan psikologis yang muncul akibat perubahan struktur kerja, paradigma *Work From Anywhere (WFA)* justru menawarkan peluang strategis yang penting jika diterapkan dengan bijak dan terencana. *WFA* memberikan keleluasaan bagi karyawan untuk memilih lingkungan kerja yang paling sesuai dengan preferensi personal, gaya kerja dan kondisi kesehatan mental

mereka, sehingga mampu mendukung terciptanya keseimbangan hidup (*work-life balance*) yang lebih ideal. Dengan fleksibilitas lokasi dan waktu kerja, individu memiliki kontrol lebih besar untuk mengatur ritme kerja, membagi waktu dengan keluarga, serta mengelola energi harian sesuai kebutuhan pribadi, yang dalam jangka panjang berdampak positif terhadap kesehatan mental mereka (Lu et al., 2023). Studi oleh Wu et al., (2024) menunjukkan bahwa otonomi lokasi, kemampuan karyawan untuk memilih tempat kerja sendiri secara signifikan menurunkan *distress* psikologis dan meningkatkan kepuasan kerja harian, terutama saat lingkungan kerja cocok dengan tugas yang sedang dijalankan. Dari sudut pandang organisasi, penerapan WFA yang terencana dapat meningkatkan retensi karyawan. Hal ini karena fleksibilitas dianggap sebagai bentuk apresiasi terhadap otonomi individu serta tanda kepercayaan dari perusahaan, seperti yang dijelaskan (Ardi et al., 2024).

Penelitian oleh Choudhury et al., (2020) terhadap perusahaan di bidang teknologi menunjukkan bahwa produktivitas karyawan dalam sistem kerja WFA tidak berkurang secara signifikan, bahkan meningkat di beberapa fungsi yang bersifat mandiri, seperti pengembangan perangkat lunak dan desain. Di sektor lain, organisasi yang mengadopsi WFA berhasil memperluas cakupan rekrutmen tanpa batasan lokasi, sehingga memungkinkan akses terhadap talenta global yang lebih beragam, inklusif dan kompeten (Fauziyah et al., 2024). Hal ini menjadi keunggulan kompetitif baru, khususnya bagi perusahaan yang bergerak di bidang ekonomi digital dan berbasis pengetahuan. Selain itu, fleksibilitas kerja juga berdampak pada *employer branding* yang lebih kuat, karena generasi pekerja muda, khususnya generasi milenial dan Z, sangat memprioritaskan keseimbangan hidup serta kesehatan mental dalam memilih tempat bekerja. Oleh sebab itu, WFA bukan hanya alat untuk meningkatkan efisiensi, tetapi juga instrumen strategis dalam mengelola Sumber Daya Manusia secara berkelanjutan di era digital yang menuntut adaptasi cepat dan responsif terhadap dinamika sosial, psikologis serta teknologi.

Menyadari bahwa *Work From Anywhere (WFA)* membawa konsekuensi struktural dan psikologis yang

mendalam, peran strategis Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menjadi semakin krusial dalam merancang sistem kerja yang adaptif dan berorientasi pada kesejahteraan karyawan. Dalam situasi ini, MSDM memiliki peran strategis sebagai penggerak utama dalam adaptasi organisasi. MSDM tidak hanya menjalankan tugas administratif dan operasional, tetapi juga harus menjadi agen perubahan yang mampu membangun ulang struktur kerja serta budaya organisasi secara fleksibel, inklusif dan manusiawi (Cuel et al., 2025). Perubahan ini melibatkan pergeseran fokus penilaian kinerja dari kehadiran fisik (berdasarkan waktu) ke sistem berbasis hasil (berdasarkan *output*), serta kebijakan kerja fleksibel yang mempertimbangkan aspek kesejahteraan psikososial karyawan. Dalam praktiknya, kepemimpinan tidak lagi dapat mengandalkan kontrol langsung, melainkan perlu mengembangkan pendekatan yang suportif dan kolaboratif (Devi, 2023; Jangid, 2024). Penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang empatik dan komunikatif terbukti berhasil mengurangi stres serta *burnout* para karyawan dalam sistem kerja jarak jauh (Galanti et al., 2021). Penting pula bagi MSDM untuk mengembangkan kompetensi kepemimpinan digital agar pemimpin mampu membangun kepercayaan, mengelola dinamika tim virtual dan menjaga keterlibatan karyawan secara emosional maupun profesional (Mashudi et al., 2024). Kebijakan seperti: jam kerja fleksibel, hari tanpa rapat (*no meeting day*), hingga dukungan kesehatan mental berbasis digital, menjadi contoh konkret strategi MSDM yang responsif terhadap kondisi kerja *modern* (Alvarez-Torres & Schiuma, 2024).

Urgensi membahas paradigma *Work From Anywhere* (WFA) sebagai strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) kini menjadi semakin relevan, tidak hanya secara teoritis tetapi juga didukung oleh bukti empiris yang menunjukkan pergeseran mendalam dalam preferensi kerja, ekspektasi karyawan dan implikasinya terhadap kesejahteraan psikologis. Studi longitudinal yang dilakukan oleh Straus et al., (2023) menunjukkan bahwa sistem kerja jarak jauh yang fleksibel berkontribusi pada peningkatan produktivitas, kepuasan kerja dan *well-being*, terutama ketika didukung oleh faktor-faktor seperti: efikasi diri, pengalaman kerja dari rumah

dan dukungan sosial yang cukup. Temuan serupa dikemukakan oleh Sharma, (2024), yang menyatakan bahwa fleksibilitas kerja memberikan dampak positif terhadap kualitas hidup dan keseimbangan kerja-hidup, namun juga menimbulkan tantangan serius seperti: perasaan terisolasi, tekanan untuk selalu tersedia, dan kaburnya batas antara waktu kerja dan kehidupan pribadi. Fakta ini menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja tanpa dukungan organisasi yang memadai bisa meningkatkan risiko gangguan psikologis. Dalam lingkungan kerja yang serba digital, lemahnya komunikasi empatik dan tidak adanya sistem pendampingan mental yang terstruktur menjadi pemicu ketidaknyamanan dan kelelahan emosional pada karyawan (Zain Mohammad Ali Al- dahabi et al., 2024). Hal ini menjadi semakin penting karena ekspektasi karyawan terhadap organisasi juga telah berubah secara mendasar. Karyawan tidak lagi hanya menuntut kompensasi finansial, tetapi juga mencari organisasi yang peduli terhadap kesehatan mental, memberikan fleksibilitas, serta menawarkan nilai dan makna dalam pekerjaan. Perubahan ini tampak sangat jelas pada generasi milenial dan Gen Z, yang menjadikan keseimbangan hidup dan lingkungan kerja yang inklusif sebagai indikator utama dalam memilih atau mempertahankan pekerjaan (Usman, 2024).

Berdasarkan paparan konteks, problematika empiris, serta urgensi akademik yang telah dijelaskan, artikel ini bertujuan untuk menganalisis secara sistematis hubungan antara paradigma kerja *Work From Anywhere (WFA)*, keseimbangan kehidupan kerja dan kesehatan mental karyawan. Fokus utama diarahkan pada eksplorasi dampak psikologis dari fleksibilitas lokasi dan waktu kerja terhadap kesejahteraan karyawan, serta implikasinya terhadap stabilitas dan keberlanjutan kinerja organisasi. Selain itu, tulisan ini bertujuan menyusun strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang adaptif dan responsif dalam menunjang implementasi *WFA*, dengan menekankan pentingnya kebijakan kerja fleksibel yang holistik, intervensi psikososial preventif, serta peran kepemimpinan empatik dalam membangun lingkungan kerja yang sehat. Diharapkan, kontribusi penelitian ini tidak hanya memperkaya diskursus teoritis dalam manajemen SDM kontemporer, tetapi juga

menawarkan model strategis MSDM yang dapat diintegrasikan dalam kebijakan organisasi untuk menjawab tantangan kerja fleksibel secara berkelanjutan. Selain itu, tulisan ini membuka ruang bagi penelitian lanjutan terkait efektivitas program intervensi kesehatan mental dalam skema kerja *WFA*, yang relevan di tengah meningkatnya urgensi kesejahteraan karyawan sebagai determinan utama daya saing organisasi di era digital.

METODE

Penulisan artikel ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif berbasis kajian literatur. Data diperoleh dari artikel jurnal ilmiah, buku referensi serta berita yang memiliki kesesuaian dengan isu yang diangkat. Analisis dilakukan secara tematik melalui: identifikasi, seleksi dan sintesis literatur yang mendukung pembahasan. Metode ini memungkinkan penulis untuk membangun landasan yang kuat dan memperkuat argumen melalui temuan dari berbagai sumber.

PEMBAHASAN

1. Definisi *Work From Anywhere*

Menurut (Choudhury et al., 2020), *Work From Anywhere (WFA)* adalah bentuk lanjutan dari kerja jarak jauh yang memberikan fleksibilitas geografis dan temporal kepada karyawan, memungkinkan mereka memilih lokasi kerja yang sesuai dengan preferensi pribadi tanpa mengurangi produktivitas. Istilah *Work From Anywhere (WFA)*, *Work From Home (WFH)*, dan *remote working* sering digunakan secara bercampur dalam pembahasan dunia kerja *modern*, padahal secara teknis ketiganya memiliki konsep dan dampak manajerial yang berbeda. *Work From Home* merujuk secara spesifik pada situasi di mana karyawan bekerja dari tempat tinggalnya (rumah) sebagai pengganti kehadiran fisik di kantor, sering kali dalam konteks darurat seperti pandemi Covid-19 (Mishra & Sharma, 2023). *Remote working* memiliki cakupan yang lebih luas, mencakup semua jenis pekerjaan jarak jauh di luar ruang kantor, termasuk dari rumah, kafe atau ruang kerja bersama, selama pekerjaan tetap terhubung melalui perangkat (Popovici & Popovici, 2020).

Berbeda konsep dengan yang lain, *Work From Anywhere (WFA)* merupakan bentuk paling fleksibel yang memungkinkan individu melakukan tugas tanggung-jawabnya dari lokasi manapun di dunia tanpa keterikatan geografis pada wilayah tempat tinggal atau kantor pusat. Fleksibilitas ini mencakup aspek temporal dan spasial secara penuh. Studi oleh Choudhury et al., (2020) mengungkapkan bahwa peralihan dari *WFH* ke *WFA* pada institusi *United States Patent and Trademark Office* menghasilkan peningkatan produktivitas sebesar 4,4%, yang dikaitkan dengan meningkatnya motivasi karena pekerja dapat memilih lingkungan geografis yang sesuai dengan gaya hidup mereka. Hal ini menunjukkan bahwa *WFA* tidak hanya meningkatkan efisiensi kerja tetapi juga berkontribusi pada kesejahteraan psikologis karyawan dengan memberikan otonomi dalam pemilihan lokasi kerja. Model *WFA* ini juga meningkatkan daya tarik organisasi untuk merekrut talenta global, karena memberikan fleksibilitas geografis baik bagi perusahaan maupun pekerja, serta mengatasi hambatan imigrasi dan lokasi tradisional. Strategi ini terbukti relevan dalam ekosistem digital dan mobilitas kerja *modern* karena memungkinkan perekrutan lintas negara dan peningkatan produktivitas melalui talenta yang lebih terdiversifikasi (Bashir et al., 2025).

Penelitian terkini mengungkapkan bahwa *WFA* tidak hanya memberikan fleksibilitas, tetapi juga berpengaruh positif pada kualitas hidup dan kesehatan mental karyawan. Hasil studi Kumar Bolisetty et al., (2023) menunjukkan bahwa sistem kerja *WFA* secara signifikan meningkatkan kesehatan mental, emosional, spiritual dan bahkan finansial karyawan dibandingkan kerja di kantor, karena tingginya otonomi dan pengurangan tekanan pekerjaan secara langsung. Sementara itu, Zhang, (2024) menegaskan bahwa model kerja jarak jauh memberikan dampak positif pada hubungan keluarga dan keseimbangan hidup, meskipun memerlukan strategi organisasi yang tepat untuk mengurangi stres dan meningkatkan kepuasan kerja. Model *WFA* juga berkaitan dengan fenomena digital *nomadism*, yakni gaya hidup kerja yang memadukan teknologi dan mobilitas tinggi untuk menciptakan keseimbangan antara produktivitas dan fleksibilitas. Studi yang dilakukan oleh De Almeida et al.,

(2023) menjelaskan bahwa digital *nomadisme* berkembang pesat setelah pandemi sebagai bentuk adaptif dari kerja fleksibel global yang kini menjadi bagian dari sistem kerja kontemporer yang lebih terdesentralisasi. Situasi ini memaksa organisasi untuk menyediakan infrastruktur kerja digital yang andal serta kebijakan yang adaptif di berbagai lokasi.

Penelitian yang dilakukan Fauziyah et al., (2024) mengungkapkan bahwa efisiensi waktu, penggunaan *platform* komunikasi serta fleksibilitas geografis menjadi faktor-faktor kunci produktivitas dalam konteks *WFA*. Di tingkat kebijakan global, Bednorz, (2024) menyoroti tren negara-negara yang menerapkan visa digital *nomad* untuk menarik tenaga kerja *WFA* lintas negara sebagai bagian dari strategi pembangunan ekonomi berbasis talenta global. Sementara itu, di Indonesia, Sutarto et al., (2021) mencatat bahwa meskipun *WFA* meningkatkan fleksibilitas kerja, tantangan kesehatan mental tetap signifikan, dengan tingkat kecemasan mencapai 46,4% selama pandemi, yang berdampak langsung pada produktivitas karyawan. Dengan demikian, *Work From Anywhere* dapat dipahami sebagai inovasi kerja strategis yang menggabungkan fleksibilitas lokasi, teknologi digital dan sistem berbasis kepercayaan. Ketika dijalankan secara terstruktur dan berkelanjutan, *WFA* tidak hanya meningkatkan keseimbangan hidup dan otonomi karyawan, tetapi juga menjaga kesehatan mental dan daya saing organisasi. Oleh karena itu, peran Manajemen Sumber Daya Manusia menjadi sangat penting dalam merancang kebijakan, struktur dan budaya kerja yang mendukung keberhasilan implementasi *WFA* di era digital.

1. Indikator *Work From Anywhere*

Model kerja *Work From Anywhere (WFA)* kini menjadi dasar dari sistem kerja digital *modern* yang populer, karena menekankan fleksibilitas, efisiensi dan kesejahteraan karyawan. Namun, keberhasilan implementasi *WFA* sangat ditentukan oleh berbagai indikator kunci yang mencerminkan kesiapan organisasi, dukungan teknologi serta adaptasi budaya kerja. Dalam konteks Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), pemahaman terhadap indikator-indikator ini sangat penting untuk memastikan bahwa kebijakan *WFA*

berjalan efektif, adil dan berkelanjutan.

Pertama, indikator *Job Feasibility* (Kelayakan Pekerjaan) menjadi dasar dalam mengevaluasi apakah suatu jenis pekerjaan dapat dilakukan secara efektif dari berbagai lokasi. Pekerjaan berbasis pengetahuan seperti pengembangan perangkat lunak, data analitik dan aktivitas digital umumnya memiliki kelayakan tinggi dalam konteks *WFA*. Studi oleh Howe & Menges, (2022) menunjukkan bahwa jenis pekerjaan dengan kandungan kognitif tinggi dapat dilakukan secara *remote* hingga 89% tanpa penurunan produktivitas, terutama jika karyawan memiliki *remote mindset* yang positif. Hal ini menegaskan pentingnya pemetaan kelayakan tugas sebelum menetapkan kebijakan kerja fleksibel (Howe & Menges, 2022).

Kedua, *Digital Infrastructure Readiness* (Kesiapan Infrastruktur Digital) menjadi komponen penting dalam mendukung kelancaran kerja lintas lokasi. Ketersediaan teknologi, termasuk koneksi internet yang andal, perangkat kerja digital dan sistem keamanan data, merupakan syarat fundamental dalam penerapan sistem *WFA*. Haeruddin et al., (2023) menegaskan pentingnya penggunaan arsitektur *Virtual Private Network (VPN)* generasi baru seperti: *ZeroTier* untuk menjaga konektivitas aman dan fleksibel. Namun demikian, Mahyoub et al., (2025) memperingatkan bahwa kurangnya pelatihan keamanan siber di kalangan pekerja *remote* dapat meningkatkan risiko kebocoran informasi dan serangan digital yang merugikan.

Ketiga, *Autonomy and Scheduling Flexibility* (Otonomi dan Fleksibilitas Jadwal) bertindak sebagai indikator penting dalam menciptakan produktivitas dan keseimbangan kerja dalam sistem *WFA*. Karyawan yang diberikan kebebasan untuk mengatur waktu kerja dan metode penyelesaian tugas biasanya menunjukkan tingkat efisiensi dan kepuasan kerja yang lebih baik. Penelitian oleh Fibriany et al., (2025) menegaskan bahwa fleksibilitas tempat dan waktu kerja serta otonomi tugas secara signifikan berkontribusi terhadap kinerja karyawan, khususnya dalam lingkungan perusahaan rintisan yang mengadopsi sistem kerja digital. Studi ini

menunjukkan bahwa fleksibilitas dan otonomi bukan hanya menciptakan kenyamanan kerja, tetapi juga meningkatkan akuntabilitas dan efektivitas individu dalam mencapai target, menjadikannya elemen penting dalam desain MSDM berbasis *WFA*.

Keempat, *Coordination and Communication Mechanism* (Mekanisme Koordinasi dan Komunikasi) menjadi faktor kritis dalam menjaga kohesi tim yang tersebar secara geografis. Tanpa komunikasi efektif dan terstruktur, tim rentan terhadap disorganisasi dan miskomunikasi. Fan et al., (2024) melakukan penelitian pada perusahaan multinasional dan menemukan bahwa efektivitas komunikasi internal yang dilakukan melalui *platform* digital seperti: *video conference* dan manajemen proyek daring, memiliki hubungan positif dengan produktivitas. Selain itu, mengelola perbedaan budaya dan zona waktu sangat penting untuk mencegah terjadinya konflik serta mempercepat proses pengambilan keputusan.

Kelima, *Organizational Policy and Culture Support* (Dukungan Kebijakan dan Budaya Organisasi) menjadi pilar struktural dalam keberhasilan implementasi *WFA*. Organisasi perlu menyesuaikan kebijakan evaluasi, sistem kompensasi dan gaya kepemimpinan dengan prinsip kerja jarak jauh. Suyono et al., (2024) menekankan bahwa penerapan strategi kombinasi antara kerja dari rumah dan kerja di kantor, yang didukung oleh kebijakan berbasis hasil serta pemimpin yang dapat mengelola tim dengan fleksibel, dapat meningkatkan efisiensi finansial dan kinerja karyawan secara keseluruhan. Penelitian ini juga memberikan kerangka konseptual untuk studi lebih lanjut mengenai adaptasi sistem kerja hibrida dalam konteks Manajemen Sumber Daya Manusia *modern*.

Keenam, *Work-Life Integration Impact* (Dampak terhadap Integrasi Kehidupan dan Pekerjaan) menjadi indikator yang mencerminkan keseimbangan antara tuntutan profesional dan kehidupan pribadi dalam lingkungan kerja fleksibel. Penelitian oleh Fauziyah et al., (2024) menunjukkan bahwa produktivitas *WFA* sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti: efisiensi waktu, kesehatan psikologis dan

kejelasan batas antara jam kerja dan waktu pribadi. Tanpa kebijakan yang mendukung keseimbangan ini, *WFA* berisiko menyebabkan kelelahan emosional dan *dis-engagement*.

Secara keseluruhan, keenam indikator tersebut membentuk kerangka yang lebih jelas untuk memahami dinamika kerja fleksibel dalam sistem *Work From Anywhere (WFA)* dari berbagai sudut pandang strategis. Bagi individu, pemahaman terhadap indikator-indikator ini dapat mendorong pengambilan keputusan yang lebih bijak dalam mengelola waktu, beban kerja dan kebutuhan personal. Bagi organisasi, hal ini membuka peluang untuk merancang kebijakan dan lingkungan kerja yang adaptif, suportif dan inklusif. Ketika fleksibilitas diformulasikan secara strategis, *WFA* bukan hanya meningkatkan efisiensi kerja, tetapi juga memperkuat loyalitas, kepuasan dan kesehatan mental karyawan. Oleh karena itu, perhatian serius terhadap indikator-indikator ini menjadi investasi penting dalam membangun budaya kerja yang berkelanjutan, manusiawi dan relevan dengan tuntutan zaman digital.

2. Dampak *Work From Anywhere* terhadap Keseimbangan Hidup dan Kesehatan Mental Karyawan

Penerapan sistem *Work From Anywhere (WFA)* terbukti memberikan manfaat nyata terhadap keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi karyawan, terutama dalam aspek kesehatan mental dan kepuasan kerja. Penelitian oleh Nur Layli Fatikhatun Nissa et al., (2023) menunjukkan bahwa fleksibilitas yang ditawarkan oleh *WFA* berdampak positif terhadap kepuasan kerja, khususnya ketika diimbangi dengan penguatan kompetensi individu seperti kemandirian dan inisiatif. Temuan serupa juga diungkapkan oleh Debnath, (2023), yang menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja dari rumah mengalami peningkatan kepuasan dalam memenuhi tanggung jawab keluarga, pengurangan stres mental serta peningkatan kesejahteraan fisik dan emosional. Selain itu, studi oleh Kumar Bolisetty et al., (2023) memperlihatkan bahwa *WFA* meningkatkan kesehatan mental, emosional, spiritual dan bahkan finansial dibandingkan dengan sistem

kerja dari kantor. Hal ini dimungkinkan karena fleksibilitas waktu dan lokasi kerja memberikan otonomi yang lebih besar kepada karyawan untuk mengatur ritme hidup mereka secara seimbang, termasuk waktu istirahat, ibadah, kegiatan keluarga dan pengembangan diri. Selain itu, pengurangan biaya transportasi, makan harian, serta tekanan sosial di tempat kerja turut mengurangi beban finansial dan emosional, sehingga menciptakan kondisi kerja yang secara langsung memperkuat kualitas hidup karyawan secara holistik.

Fleksibilitas waktu dan tempat kerja dalam sistem *WFA* juga memberikan kontribusi pada peningkatan otonomi kerja dan keterlibatan karyawan. Kori, (2024) menekankan bahwa kesejahteraan mental yang baik memungkinkan karyawan lebih percaya diri, lebih termotivasi dan lebih mampu menunjukkan produktivitas yang tinggi, sehingga mendukung keberlanjutan kinerja organisasi. Dalam jangka panjang, hal ini menciptakan siklus positif antara *work-life integration* dan *employee thriving*, di mana karyawan tidak hanya bertahan dalam pekerjaannya, tetapi juga tumbuh dan berkembang secara psikologis (Jagdale & Bhaskar, 2024). Hasil studi Li & Wang, (2022) bahkan membuktikan bahwa baik persepsi maupun penggunaan langsung atas kebijakan kerja fleksibel, seperti *WFA*, secara signifikan meningkatkan kesehatan mental dan kepuasan kerja, terutama bagi perempuan, melalui peningkatan kepuasan waktu luang dan kualitas hidup. Artinya, ketika *WFA* didukung oleh kebijakan organisasi yang mendorong keseimbangan kerja dan kehidupan, manfaat terhadap kesehatan mental menjadi lebih nyata dan berkelanjutan.

Namun di sisi lain, *WFA* juga berpotensi menimbulkan dampak negatif terhadap keseimbangan hidup dan kesehatan mental apabila tidak ditunjang oleh struktur kerja yang sehat. Estherita & Vasantha, (2023) mengungkapkan bahwa meskipun *WFA* memberikan fleksibilitas, banyak karyawan mengalami stres berkepanjangan karena sulitnya memisahkan antara waktu kerja dan waktu pribadi. Tantangan ini diperparah oleh kecenderungan *digital presenteeism*, yaitu tekanan untuk selalu aktif secara daring di luar jam kerja, yang dalam jangka panjang dapat menyebabkan *digital fatigue* dan *burnout*. Zhang, (2024) menambahkan bahwa pekerjaan

berbasis rumah yang berlangsung terus-menerus meningkatkan risiko gangguan relasi keluarga, ketegangan emosional, serta kesulitan membangun batas psikologis antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Terdapat temuan dari penelitian ini yang mengindikasikan bahwa tekanan psikologis meningkat seiring dengan durasi kerja dari rumah, terutama jika tidak diimbangi dengan strategi manajemen stres atau pemulihan diri yang memadai.

Selain kelelahan digital, *WFA* juga dikaitkan dengan meningkatnya isolasi sosial. Ketika interaksi interpersonal berkurang secara signifikan, karyawan merasa terputus dari dukungan sosial yang biasanya diperoleh dari lingkungan kerja (Dong & Zhong, 2021). Dalam studi longitudinal, (Li & Wang, 2022) menunjukkan bahwa manfaat mental dari fleksibilitas hanya tercapai ketika kebijakan tersebut digunakan dengan sadar dan diiringi oleh dukungan lingkungan sosial yang memadai. Tanpa itu, fleksibilitas justru berubah menjadi beban psikologis. Krishnan et al., (2024) juga mencatat bahwa sistem kerja jarak jauh cenderung meningkatkan *workaholism*, yaitu perilaku kerja kompulsif yang berkorelasi dengan gangguan tidur, kecemasan dan *burnout*. Kondisi ini diperburuk oleh ketidakjelasan peran, tujuan kerja dan ekspektasi organisasi dalam sistem virtual (Sharma & Kapur, 2022), yang mengakibatkan ketidakpastian dan stres kerja berlebih. Maka dari itu, agar *WFA* dapat menjadi solusi jangka panjang yang efektif dan sehat, organisasi harus menerapkan kebijakan SDM berbasis data dan psikologi kerja, seperti: pelatihan manajemen waktu, batasan jam kerja digital, serta program dukungan psikologis seperti *Employee Assistance Program* (Handayani & Joeliaty, 2023).

3. Strategi MSDM untuk Mengelola WFA secara Sehat dan Berkelanjutan

Perubahan besar dalam dunia kerja menuju sistem *Work From Anywhere (WFA)* menuntut organisasi untuk mereformulasi strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Salah satu pendekatan utama yang terbukti relevan dalam konteks ini adalah pergeseran dari penilaian berbasis kehadiran ke sistem evaluasi berbasis hasil. Zain Mohammad

Ali Al-dahabi et al., (2024) menunjukkan bahwa pendekatan berbasis *output* yang didukung infrastruktur digital mampu meningkatkan efisiensi, fleksibilitas, serta motivasi karyawan dalam bekerja secara jarak jauh. Akan tetapi, pengelolaan kinerja bukan satu-satunya tantangan yang dihadapi dalam sistem WFA. Keberhasilan sistem ini juga bergantung adanya lingkungan kerja yang aman secara psikologis. Dong & Zhong, (2021) menegaskan bahwa kepemimpinan yang bertanggung jawab serta HRM berbasis nilai sosial berperan penting dalam menciptakan iklim organisasi yang mendukung *psychological safety*, memperkuat rasa percaya dan meningkatkan keterlibatan karyawan. Hal ini sejalan dengan temuan Sjöblom et al., (2022), yang menyatakan bahwa *psychological safety* dalam sistem kerja digital dapat menurunkan gejala *burnout* dan meningkatkan kepuasan kerja secara berkelanjutan.

Gaya kepemimpinan memiliki peran penting dalam menciptakan iklim kerja yang aman dan inklusif. Boccoli et al., (2024) menunjukkan bahwa pemimpin yang berhasil membangun kehadiran psikologis di ruang digital umumnya memiliki kemampuan komunikasi digital yang tinggi, yang tercermin dalam empat karakteristik utama: kemampuan menyampaikan aspirasi secara virtual (*inspirational motivation*), perhatian individu terhadap anggota tim (*individualized consideration*), kemampuan merangsang pemikiran kritis (*intellectual stimulation*) dan keteladanan etika (*idealized influence*). Ketika pemimpin mampu menunjukkan empati, mendengarkan secara aktif, serta mengkomunikasikan dukungan melalui *platform* daring, maka loyalitas dan keterlibatan emosional karyawan meningkat secara signifikan meskipun tanpa kontak fisik langsung.

Proses *onboarding* merupakan elemen strategis dalam memastikan keberhasilan adaptasi karyawan baru dalam sistem WFA. Studi Sani et al., (2023) menunjukkan bahwa *onboarding* digital yang dirancang dengan interaksi manusiawi, kejelasan peran dan internalisasi budaya organisasi berdampak langsung pada persepsi kinerja dan kesejahteraan karyawan. Dalam konteks ini, keterlibatan karyawan (*employee engagement*) menjadi salah satu indikator

utama keberhasilan *onboarding*. Temuan ilmiah Choudhary & Jain, (2025) dalam tinjauan sistematisnya mengidentifikasi bahwa *onboarding* yang menyertakan dukungan organisasi, kepemimpinan suportif dan kejelasan komunikasi merupakan *antecedents* penting yang mendorong keterlibatan karyawan dalam konteks kerja jarak jauh. *Engagement* yang dibangun sejak awal ini tidak hanya meningkatkan afiliasi emosional, tetapi juga memperkuat motivasi dan ketahanan psikologis dalam menghadapi tantangan lingkungan kerja virtual.

Selain itu, intervensi MSDM dalam bentuk sistem kerja fleksibel, pelatihan kompetensi digital dan program kesejahteraan karyawan turut berperan penting dalam mempertahankan keterlibatan dan retensi. Ampauleng et al., (2024) menyatakan bahwa organisasi yang menerapkan *high-performance work systems* berbasis keseimbangan hidup-kerja dan partisipasi aktif karyawan cenderung memiliki tingkat *turnover* yang lebih rendah dan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Terakhir, praktik strategis MSDM tidak dapat dipisahkan dari perhatian terhadap motivasi intrinsik dan makna kerja. Adapun temuan penelitian yang dilakukan Azeez Jason Kess-Momoh et al., (2024) menekankan bahwa pengembangan strategi HR *modern* harus mencakup dimensi psikologis, digitalisasi proses dan pendekatan yang memanusiakan sistem kerja. Strategi ini harus adaptif terhadap tren kerja fleksibel, kebutuhan individualisasi, serta kesejahteraan jangka panjang.

4. Tantangan Implementasi WFA di Indonesia

Meskipun model *Work From Anywhere (WFA)* menjanjikan fleksibilitas kerja dan peningkatan kesejahteraan karyawan, implementasinya di berbagai organisasi Indonesia masih menghadapi tantangan besar. Hambatan teknologi menjadi tantangan utama, khususnya di sektor publik dan daerah yang memiliki akses terbatas terhadap infrastruktur digital. Asriandi et al., (2024) menunjukkan bahwa keterbatasan akses internet, kurangnya perangkat kerja serta rendahnya literasi digital menghambat produktivitas dan efektivitas *WFA*, khususnya di lingkungan BUMN. Temuan

penelitian (Alam & Dewi, 2024) memperkuat bahwa tanpa dukungan teknologi memadai dan sistem kolaborasi daring yang fungsional, sistem kerja jarak jauh justru menciptakan beban tambahan bagi karyawan serta menurunkan kepuasan kerja.

Dari sisi budaya organisasi, resistensi terhadap perubahan pola kerja menjadi kendala struktural. Budaya manajerial berbasis kontrol fisik masih sangat dominan di banyak institusi, sehingga penerapan *WFA* sering kali dipandang sebagai bentuk kehilangan kendali. Tjahjadi & Cahyadi, (2021) menemukan bahwa ketidakjelasan peran (*role ambiguity*) dan kurangnya motivasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam konteks kerja jarak jauh, situasi ini semakin memburuk karena kualitas komunikasi virtual yang buruk serta tidak adanya sistem penilaian kinerja yang transparan dan didasarkan pada hasil. Temuan penelitian mereka menunjukkan bahwa ketidakpastian dalam pembagian tugas serta rendahnya kejelasan peran dapat menurunkan semangat kerja dan menambah beban mental karyawan secara signifikan. Studi sistematis oleh Fauziyah et al., (2024) mengidentifikasi bahwa ketidaksiapan kepemimpinan untuk beralih dari pengawasan langsung ke manajemen berbasis hasil berdampak langsung pada penurunan produktivitas serta munculnya gejala *digital presenteeism* dan kelelahan digital. Selain itu, studi Septianingrum, (2021) menemukan bahwa organisasi pendidikan dan sektor swasta di Indonesia masih banyak yang belum memiliki kebijakan formal atau pedoman kerja jarak jauh yang baku, menyebabkan ketidakpastian dalam pelaksanaan dan pelaporan hasil kerja.

Dari aspek regulasi, kebijakan *Work From Anywhere (WFA)* di Indonesia hingga saat ini baru memiliki landasan hukum yang berlaku terbatas untuk sektor aparatur sipil negara (ASN), melalui PermenPANRB No. 4 Tahun 2025 yang mengatur skema *Flexible Working Arrangement* (RI, 2025). Peraturan tersebut memungkinkan ASN untuk bekerja secara fleksibel baik dalam hal tempat maupun waktu, dengan syarat tetap memenuhi target kerja mingguan dan menerapkan sistem pertanggungjawaban berdasarkan pencapaian hasil. Akan tetapi, untuk sektor swasta dan sektor non-pemerintah

lainnya, belum tersedianya kerangka regulasi nasional yang secara eksplisit mengatur hak dan kewajiban pekerja jarak jauh, termasuk aspek krusial seperti: batas waktu kerja, perlindungan data digital serta jaminan atas kesehatan mental. Hal ini diperkuat oleh temuan Gultom et al., (2025), yang mencatat bahwa ketiadaan regulasi nasional untuk sektor non-pemerintah menyebabkan organisasi merumuskan kebijakan kerja jarak jauh secara mandiri tanpa acuan hukum standar, sehingga berisiko menimbulkan ketimpangan perlindungan tenaga kerja dan potensi eksploitasi digital, terutama pada pekerja berbasis kontrak atau *freelance*. Dalam kondisi seperti ini, tanggung jawab manajerial menjadi sangat berat, karena harus mengatur produktivitas, komunikasi dan kesehatan mental tim secara bersamaan tanpa adanya dukungan kebijakan eksternal yang tegas.

5. Implikasi Teoritis, Praktis dan Peluang Riset Lanjutan

Evolusi model kerja *Work From Anywhere (WFA)* menciptakan kebutuhan mendesak untuk memperluas kerangka teoritis dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. Hubungan antara fleksibilitas kerja dan kesehatan psikologis karyawan semakin bergantung pada peran kepemimpinan yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis. Studi oleh Selander et al., (2023) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang berfokus membangun hubungan kuat dengan anggota tim dan keberadaan *psychological safety* secara signifikan memoderasi dampak stres kerja terhadap proses pemulihan dan kesejahteraan karyawan dalam sistem kerja jarak jauh. Penelitian lintas sektor kesehatan tersebut menemukan bahwa ketika pemimpin mampu menciptakan lingkungan kerja yang terbuka dan suportif, karyawan lebih mampu mengelola tekanan kerja meskipun beroperasi dari lokasi yang terpisah secara fisik. Temuan penelitian Gifford, (2022) menambahkan bahwa model *WFA* memerlukan integrasi isu-isu baru seperti: *employee voice*, *digital inclusion* dan *sustainable career development* ke dalam literatur *Human Resource Development (HRD)*. Hal ini menunjukkan perlunya penyusunan ulang model MSDM agar lebih responsif terhadap kebutuhan

psikososial karyawan dalam ekosistem kerja tanpa batas geografis.

Secara praktis, perusahaan multinasional menghadapi berbagai hambatan dalam mengimplementasikan sistem kerja fleksibel seperti *Work From Anywhere (WFA)* secara adil dan produktif. (Jain et al., 2024) menunjukkan bahwa keberhasilan *WFA* sangat ditentukan oleh kesiapan infrastruktur digital, fleksibilitas kebijakan internal, serta kecakapan manajerial dalam membangun kohesi dan produktivitas tim secara virtual. Buła et al., (2024) menegaskan bahwa dalam sistem kerja hibrida dan *WFA*, tantangan besar muncul dalam dimensi komunikasi, koordinasi, koneksi sosial, kreativitas dan budaya organisasi. Ketika transisi dari kerja jarak jauh menuju model hibrida dilakukan tanpa strategi yang jelas, banyak organisasi mengalami penurunan loyalitas karyawan, keretakan hubungan tim dan kesulitan mempertahankan identitas organisasi. Oleh sebab itu, perancangan kebijakan berbasis data dan psikometrik, penguatan fungsi *Learning & Development (L&D)*, serta pengembangan indikator kinerja yang memperhitungkan kesejahteraan digital menjadi keharusan dalam mendukung efektivitas tim kerja terdistribusi.

Dari perspektif akademis, terdapat banyak potensi riset lanjutan dalam konteks *WFA*. Pertama, dibutuhkan penelitian longitudinal untuk mengevaluasi dampak jangka panjang *WFA* terhadap retensi karyawan, keterlibatan kerja dan *burnout digital*, sesuai rekomendasi Ribeiro et al., (2024) dalam studi bibliometrik mereka. Kedua, riset lintas generasi menjadi penting untuk memahami bagaimana karakteristik Gen Z, millennial dan Gen X mempengaruhi preferensi kerja dan adopsi teknologi dalam skema *WFA*, sebagaimana disarankan oleh Murphy & Turnbull, (2023) yang menyoroti gap kepemimpinan dalam tim multigenerasi virtual. Ketiga, Donnelly & Johns, (2021) menekankan pentingnya pengembangan kerangka kerja *HRM* yang mencerminkan kompleksitas hubungan antara pekerjaan digital, nilai-nilai pekerja dan posisi mereka dalam rantai nilai global khususnya dalam konteks *gig economy* dan *platform* digital. Keseluruhan

agenda riset ini penting untuk memperkaya perspektif MSDM masa depan dalam merespons dinamika kerja yang semakin terdesentralisasi.

PENUTUP

Paradigma kerja *Work From Anywhere (WFA)* memberikan peluang transformasional dalam Manajemen Sumber Daya Manusia dengan menawarkan fleksibilitas lokasi dan waktu kerja yang mampu meningkatkan keseimbangan hidup serta kesehatan mental karyawan, selama dikelola secara strategis dan manusiawi. Berdasarkan kajian literatur tematik dan komprehensif, ditemukan bahwa keberhasilan implementasi *WFA* sangat ditentukan oleh kesiapan organisasi dalam membangun infrastruktur digital yang inklusif, menciptakan iklim kerja yang aman secara psikologis, serta menerapkan gaya kepemimpinan suportif berbasis hasil. Di sisi lain, tanpa regulasi, intervensi MSDM, dan kepemimpinan yang adaptif, *WFA* berpotensi menyebabkan kelelahan digital, ketidakjelasan peran dan penurunan keterhubungan sosial yang berdampak negatif pada kesejahteraan dan produktivitas jangka panjang. Tulisan ini memberikan kontribusi dalam memperluas diskursus MSDM kontemporer dengan menekankan pentingnya strategi kebijakan kerja fleksibel yang berbasis data dan aspek psikososial, serta merekomendasikan integrasi dimensi kesejahteraan digital ke dalam kerangka evaluasi kinerja. Selain itu, naskah ini membuka peluang bagi penelitian lebih mendalam dan lintas sektor guna menguji efektivitas pendekatan *WFA* sebagai instrumen strategis dalam pengelolaan talenta dan keberlanjutan organisasi di era kerja fleksibel.

DAFTAR PUSTAKA

- Alam, A. A., & Dewi, E. R. (2024). The Mediating Role of Technological Support in Enhancing Employee Productivity and Job Satisfaction through Remote Work Policies in Indonesia. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 15(2), 347–365. <https://doi.org/10.18196/mb.v15i2.23050>
- Alvarez-Torres, F. J., & Schiuma, G. (2024). Measuring the impact of remote working adaptation on employees' well-being during COVID-19: insights for innovation

- management environments. *European Journal of Innovation Management*, 27(2), 608–627.
<https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2022-0244>
- Ampauleng, A., Abdullah, S., & Jumady, E. (2024). Examining Human Resource Management: A Qualitative Study of Psychological Elements and Strategic Approaches with Literature Review. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 4(2), 99–109.
<https://doi.org/10.52970/grhrm.v4i2.483>
- Ardi, A., Cahyadi, H., Meilani, Y. F. C. P., & Pramono, R. (2024). Atracción de talento a través del trabajo flexible en cualquier momento y desde cualquier lugar. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(3), 1–20.
<https://doi.org/10.24294/jipd.v8i3.2998>
- Asriandi, A., Sitompul, G. A., & Sangaji, J. (2024). Transforming Workforce Dynamics: The Role of Remote Work Flexibility, Technological Adoption, and Employee Wellbeing on Productivity of State Owned Enterprise Employee. *International Journal of Business, Law, and Education*, 5(2), 2445–2457.
<https://doi.org/10.56442/ijble.v5i2.896>
- Azeez Jason Kess-Momoh, Sunday Tubokirifuruar Tula, Binaebi Gloria Bello, Ganiyu Bolawale Omotoye, & Andrew Ifesinachi Daraojimba. (2024). Strategic human resource management in the 21st century: A review of trends and innovations. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 21(1), 746–757.
<https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.21.1.0105>
- Bashir, M., Naqshbandi, M. M., & Pradhan, S. (2025). How ‘work from anywhere’ impacts knowledge hiding, distrust, and socialization: The role of knowledge infrastructure. *Technological Forecasting and Social Change*, 212(November 2024), 123977.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2025.123977>
- Bednorz, J. (2024). Working from anywhere? Work from here! Approaches to attract digital nomads. *Annals of Tourism Research*, 105, 103715.
<https://doi.org/10.1016/j.annals.2023.103715>
- Boccoli, G., Gastaldi, L., & Corso, M. (2024). Transformational leadership and work engagement in remote work

- settings: the moderating role of the supervisor's digital communication skills. *Leadership and Organization Development Journal*, 45(7), 1240–1257. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2023-0490>
- Buła, P., Thompson, A., & Żak, A. A. (2024). Nurturing teamwork and team dynamics in a hybrid work model. *Central European Management Journal*, 32(3), 475–489. <https://doi.org/10.1108/CEMJ-12-2022-0277>
- Choudhary, N., & Jain, S. (2025). A systematic literature review to explore the antecedents of employee engagement among remote workers. *Journal of Work-Applied Management*, 17(1), 50–66. <https://doi.org/10.1108/JWAM-11-2023-0136>
- Choudhury, P., Crowston, K., Dahlander, L., Minervini, M. S., & Raghuram, S. (2020). GitLab: work where you want, when you want. *Journal of Organization Design*, 9(1). <https://doi.org/10.1186/s41469-020-00087-8>
- Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2019). Work-from-anywhere: The Productivity Effects of Geographic Flexibility. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3494473>
- Cuel, R., Ravarini, A., Imperatori, B., Antonelli, G., & Torre, T. (2025). Have HR strategic partners left the building? The (new) role of HR professionals from a social-symbolic perspective. *Personnel Review*, 54(2), 722–739. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2023-0929>
- De Almeida, M. A., De Souza, J. M., Correia, A., & Schneider, D. (2023). Post-Covid-19 Digital Nomadism: Beyond Work from (Almost) Anywhere. *Conference Proceedings - IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics*, October, 4605–4611. <https://doi.org/10.1109/SMC53992.2023.10393872>
- Debnath, T. (2023). Work-From-Home Provides Benefits to Family and Workplace that Impact on Job Satisfaction: An Evidence from Bangladesh. *American Journal of Interdisciplinary Research and Innovation*, 1(3), 69–75. <https://doi.org/10.54536/ajiri.v1i3.1118>
- Devi, R. (2023). Challenges of HR managers in remote working after post-COVID pandemic. *BOHR International Journal of Operations Management Research and Practices*, 2(1),

- 49–52. <https://doi.org/10.54646/bijomrp.2023.17>
- Dong, W., & Zhong, L. (2021). Responsible Leadership Fuels Innovative Behavior: The Mediating Roles of Socially Responsible Human Resource Management and Organizational Pride. *Frontiers in Psychology*, 12(December). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.787833>
- Donnelly, R., & Johns, J. (2021). Recontextualising remote working and its HRM in the digital economy: An integrated framework for theory and practice. *International Journal of Human Resource Management*, 32(1), 84–105. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1737834>
- Estherita, S. A., & Vasantha, S. (2023). Assessing Employee's Mental Wellbeing during Telecommuting. *Recent Research Reviews Journal*, 2(1), 1–10. <https://doi.org/10.36548/rrrj.2023.1.01>
- Fan, Q., Li, Y., Xu, Z., & Wang, Y. (2024). The Impact of Remote Work on Communication Efficiency and Productivity in Multinational Corporations. *Finance & Economics*, 1(10), 397–402. <https://doi.org/10.61173/www1w956>
- Fauziyah, N. N. N., Priharsari, D., Pinandito, A., & Pradana, F. (2024). Factors Influencing Employee Productivity in Work From Anywhere: A Systematic Literature Review (SLR). *Journal of Information Technology and Computer Science*, 9(1), 86–96. <https://doi.org/10.25126/jitecs.202491584>
- Ferrara, B., Pansini, M., De Vincenzi, C., Buonomo, I., & Benevene, P. (2022). An Evidence-Based Systematic Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(19).
- Fibriany, F. W., Zakaria, M., Putrianti, F. G., Apramilda, R., Wisnu, B., & Pramono, S. A. (2025). Analisis Pengaruh Workplace Flexibility, Continuous Development Program Dan Job Autonomy Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Rintisan. *Jurnal Lentera Bisnis*, 14(1), 837–846. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v14i1.1426>
- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity,

- engagement, and stress. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(7), E426–E432.
<https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002236>
- Gifford, J. (2022). Remote working: unprecedented increase and a developing research agenda. *Human Resource Development International*, 25(2), 105–113.
<https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2049108>
- Gultom, J. I., Mayca, O. R., Simarmata, P. S., Sihombing, S. E., & Anggusti, M. (2025). Legal Protection for Remote Working Workers: Comparison of Positive Law Between Indonesia and United States. *Golden Ratio of Data in Summary*, 5(1), 79–83.
<https://doi.org/10.52970/grdis.v5i1.830>
- Haeruddin, H., Wijaya, G., & Khatimah, H. (2023). Sistem Keamanan Work From Anywhere Menggunakan VPN Generasi Lanjut. *JITU : Journal Informatic Technology And Communication*, 7(2), 102–113.
<https://doi.org/10.36596/jitu.v7i2.1086>
- Handayani, P. F., & Joeliaty, J. (2023). the Role of Work Life Balance, Workplace Discomfort Behavior, Psychological Well Being, and Employee Assistance Program on Job Satisfaction. *Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 11(2), 412–421.
<https://doi.org/10.31846/jae.v11i2.660>
- Howe, L. C., & Menges, J. I. (2022). Remote work mindsets predict emotions and productivity in home office: A longitudinal study of knowledge workers during the Covid-19 pandemic. *Human-Computer Interaction*, 37(6), 481–507.
<https://doi.org/10.1080/07370024.2021.1987238>
- Jagdale, S. M., & Bhaskar, M. (2024). Work Life Integration and Mental Health: Quantitative Study of Employee Well Being. *ShodhKosh: Journal of Visual and Performing Arts*, 5(6), 1988–1995.
<https://doi.org/10.29121/shodhkosh.v5.i6.2024.2774>
- Jain, S., Devi, S., & Kumar, V. (2024). Remote working and its facilitative nuances: visualizing the intellectual structure and setting future research agenda. *Management Research Review*, 47(5), 689–707.
<https://doi.org/10.1108/MRR-01-2022-0057>
- Jangid, A. (2024). Hrs Influence on Remote Work Culture:

- Challenges and Opportunities in a Post-Pandemic World. *International Journal of Advanced Research*, 12(11), 643–656. <https://doi.org/10.21474/ijar01/19873>
- Kelly, J. A., Kelleher, L., Guo, Y., Deegan, C., Larsen, B., Shukla, S., & Collins, A. (2022). Assessing preference and potential for working from anywhere: A spatial index for Ireland. *Environmental and Sustainability Indicators*, 15(June), 100190. <https://doi.org/10.1016/j.indic.2022.100190>
- Kori, D. A. (2024). Employee Well-being: An Emerging Strategy for Human Capital Management. *International Journal For Multidisciplinary Research*, 6(4), 1–7. <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i04.26642>
- Krishnan, C., Singh, S., & Baba, M. M. (2024). Effect of work from home and employee mental health through mediating role of workaholism and work-family balance. *International Journal of Social Psychiatry*, 70(1), 144–156. <https://doi.org/10.1177/00207640231196741>
- Kumar Bolisetty, P., Sharma, P., & Bhattacharya, S. (2023). Bolisetty, Sharma & Bhattacharya | Health in the Era of Work from Anywhere 51 Pradeep_bolisetty@scmhrd.edu, Symbiosis Center for Management and Human Resource Development. *Bolisetty*, 17(1), 51–67.
- Kusworo, D. L., & Fauzi, M. N. K. (2022). Work From Anywhere (WFA): Formulation of Policy Design For the Work System of State Civil Apparatus as Government Bureaucratic Efficiency In The New Normal Era. *Pancasila and Law Review*, 3(2), 121–130. <https://doi.org/10.25041/plr.v3i2.2769>
- Li, L. Z., & Wang, S. (2022). Do work-family initiatives improve employee mental health? Longitudinal evidence from a nationally representative cohort. *Journal of Affective Disorders*, 297(July 2021), 407–414. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2021.10.112>
- Liswandi, & Muhammad, R. (2023). the Association Between Work-Life Balance and Employee Mental Health: a Systemic Review. *Asia Pacific Journal of Health Management*, 18(3). <https://doi.org/10.24083/apjhm.v18i3.2565>
- Lu, Z., Wang, S., Li, Y., Liu, X., & Olsen, W. (2023). Who Gains

- Mental Health Benefits from Work Autonomy? The Roles of Gender and Occupational Class. *Applied Research in Quality of Life*, 18(4), 1761–1783. <https://doi.org/10.1007/s11482-023-10161-4>
- Mahyoub, M., Matrawy, A., Isleem, K., & Ibitoye, O. (2025). Cybersecurity Challenge Analysis of Work-From-Anywhere (WFA) and Recommendations Guided by a User Study. *IEEE Transactions on Human-Machine Systems*. <https://doi.org/10.1109/THMS.2025.3552231>
- Mashudi, M., Fitriani, A., Nurhamzah, N., Radi, R., & Gymnastiar, I. A. (2024). Empowering Employees Through Innovative Human Resource Management Practices in the Age of Remote Work. *Branding: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 3(1), 13–25. <https://doi.org/10.15575/jb.v3i1.35116>
- Mishra, A., & Sharma, M. (2023). Work from Home: Benefits and Challenges. *Management Dynamics*, 22(2). <https://doi.org/10.57198/2583-4932.1313>
- Murphy, L., & Turnbull, H. (2023). “Mind the Leadership Gap!” *GiLE Journal of Skills Development*, 3(2), 26–33. <https://doi.org/10.52398/gjsd.2023.v3.i2.pp26-33>
- Nur Layli Fatikhathun Nissa, Sherly Amalia Fernanda, & Wahyu Eko Pujianto. (2023). Work From Anywhere Terhadap Kepuasan Kerja Dimediasi Oleh Soft Dan Hard Competency Di Pt Pos Indonesia Sidoarjo. *Journal of Applied Management Studies*, 5(1), 88–95. <https://doi.org/10.51713/jamms.v5i1.108>
- Popovici, V., & Popovici, A.-L. (2020). Remote Work Revolution: Current Opportunities and Challenges for Organizations. *“Ovidius” University Annals, Economic Sciences Series*, XX(1), 468–472.
- RI, K. P. A. N. dan R. B. (2025). *Peraturan Menteri PANRB Nomor 4 Tahun 2025 tentang Sistem Kerja Pegawai ASN*. <https://peraturan.bkn.go.id>
- Ribeiro, J., da Silva, F. P., & Vieira, P. R. (2024). Remote workers’ well-being: Are innovative organizations really concerned? A bibliometrics analysis. *Journal of Innovation and Knowledge*, 9(4). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100595>
- Rustan, A. F., Rahayu, M. K. P., & Surwanti, A. (2024). A Review of Work-Life Balance Trends in Remote Work.

- International Research Journal of Multidisciplinary Scope*, 5(4), 316–330.
<https://doi.org/10.47857/irjms.2024.05i04.01841>
- Sani, K. F., Adisa, T. A., Adekoya, O. D., & Oruh, E. S. (2023). Digital onboarding and employee outcomes: empirical evidence from the UK. *Management Decision*, 61(3), 637–654. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2021-1528>
- Selander, K., Korkiakangas, E., Toivanen, M., Yli-Kaitala, K., Kangas, H., Nevanperä, N., & Laitinen, J. (2023). Engaging Leadership and Psychological Safety as Moderators of the Relationship between Strain and Work Recovery: A Cross-Sectional Study of HSS Employees. *Healthcare (Switzerland)*, 11(7).
<https://doi.org/10.3390/healthcare11071045>
- Septianingrum, liana dwi. (2021). Jurnal ilmiah manajemen bisnis dan inovasi universitas sam ratulangi (jmbi unsrat) manajemen strategi untuk meningkatkan penjualan. *Jmbi Unsrat*, 8(1), 32–49.
<https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jmbi/article/view/32638>
- Sharma, M. N. (2024). Remote Work and Psychological Well-Being: Exploring the Impact on Employee Well-Being, Job Satisfaction, and Work-Life Balance. *International Journal of Social Science & Economic Research*, 09(01), 165–172.
<https://doi.org/10.46609/ijsser.2024.v09i01.011>
- Sjöblom, K., Juutinen, S., & Mäkikangas, A. (2022). The Importance of Self-Leadership Strategies and Psychological Safety for Well-Being in the Context of Enforced Remote Work. *Challenges*, 13(1), 14.
<https://doi.org/10.3390/challe13010014>
- Straus, E., Uhlig, L., Kühnel, J., & Korunka, C. (2023). Remote workers' well-being, perceived productivity, and engagement: which resources should HRM improve during COVID-19? A longitudinal diary study. *International Journal of Human Resource Management*, 34(15), 2960–2990.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2075235>
- Sutarto, A. P., Wardaningsih, S., & Putri, W. H. (2021). Work from home: Indonesian employees' mental well-being and productivity during the COVID-19 pandemic.

- International Journal of Workplace Health Management*, 14(4), 386–408. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-08-2020-0152>
- Suyono, J., Alimudin, A., Elisabeth, D. R., Sukaris, S., & Darmayanti, N. (2024). Increasing Financial Efficiency and Employee Performance through Work From Home - Work From Office Work Method Implementation Strategies: A Conceptual Framework for Future Research Agenda. *Atestasi : Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 7(1), 369–402. <https://doi.org/10.57178/atestasi.v7i1.795>
- Tjahjadi, K., & Cahyadi, F. P. (2021). the Influence of Time Pressure, Role Ambiguity, Workload and Lack of Motivation on Employee Performance. *Media Bisnis*, 12(2), 153–160. <https://doi.org/10.34208/mb.v12i2.920>
- Usman, I. (2024). HR Management Practices in the Digital Age: Challenges of Remote Working, Digital Communication, and Employee Wellbeing. *Proceeding of Research and Civil Society Dissemination*, 2(1), 85–97. <https://doi.org/10.37476/presed.v2i1.63>
- Wibowo, T. S. (2024). Impact of Work-Life Balance and Work Engagement on Innovation Work Behavior. *Indonesian Journal of Business Analytics*, 4(1), 171–180. <https://doi.org/10.55927/ijba.v4i1.8054>
- Wu, C. H., Davis, M., Collis, H., Hughes, H., & Fang, L. (2024). A diary study on location autonomy and employee mental distress: the mediating role of task-environment fit. *Personnel Review*, 53(5), 1208–1223. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2023-0011>
- Zain Mohammad Ali Al- dahabi, Fatima Ali Algazo, Rula Yousef Hajjaj, & Reema Oqla Abukhait. (2024). Remote work and human resource management: Challenges and solutions. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 24(1), 1204–1208. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.24.1.3126>
- Zhang, Z. (2024). Impact of Work from Home on Employee Work and Life. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 67(1), 102–107. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/67/20241271>