

Analisis Studi Literatur Tantangan Penerapan Flexible Working

Noor Ritawaty

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pancasetia Banjarmasin, Indonesia
noor_ritawaty@yahoo.com

Siti Umairah

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pancasetia Banjarmasin, Indonesia
sitimairah771@gmail.com

Khoirul Hadziq

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pancasetia Banjarmasin, Indonesia
khoirulhadziq@gmail.com

Fredy Sitorus

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pancasetia Banjarmasin, Indonesia
tyousaid86@gmail.com

Septa Efraim Tarigan

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pancasetia Banjarmasin, Indonesia
septa.tarigan79@gmail.com

Alamat: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pancasetia Banjarmasin, Jalan Ahmad Yani Km 5,5
Komplek Waringin ; Kota/Kabupaten, Kota Banjarmasin ; Kode Pos, 70248
Korespondensi penulis: sitimairah771@gmail.com

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

Keywords: *Challenges, Implementation, Flexible Working*

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

teknologi, serta kesulitan manajerial. Untuk mengatasi tantangan dan faktor penghambat ini, organisasi perlu mengambil langkah-langkah yang tepat, termasuk penyesuaian kebijakan, penyediaan pelatihan dan dukungan teknologi, serta pengembangan sistem manajemen kinerja yang sesuai..

Kata kunci: Tantangan, Penerapan, *Flexible Working*

LATAR BELAKANG

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

Pandemi COVID-19 yang melanda dunia pada awal 2020 telah mempercepat adopsi praktik kerja fleksibel. Banyak organisasi yang sebelumnya ragu-ragu menerapkan model kerja ini, kini dipaksa untuk menyesuaikan diri dengan situasi baru, di mana bekerja dari rumah (*work from home*) menjadi norma. Meskipun demikian, implementasi *flexible working* tidak selalu berjalan mulus dan menghadirkan berbagai tantangan yang perlu diatasi oleh perusahaan.

Pada tahun 1960-an, Christel Kammerer mengusulkan konsep pengaturan kerja fleksibel untuk menyelesaikan masalah terkait kewajiban keluarga dan jam kerja (Arthur et al., 2019). Ditemukan bahwa kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan waktu fleksibel karena dapat meningkatkan produktivitas dengan menyeimbangkan tanggung jawab kerja dan keluarga (Alqasa & Alsulami, 2022). Menurut Cannon dan Elford (2017), studi globalisasi dalam pengaturan kerja fleksibel fokus pada tren global yang mengarah pada permintaan yang lebih tinggi untuk pengaturan kerja fleksibel, seperti perubahan sosial-demografis, kemajuan teknologi, dan operasi bisnis global.

Saat mencari pekerjaan, 92 persen Milenial memprioritaskan fleksibilitas, sementara 80 persen wanita dan 52 persen pria menginginkan fleksibilitas dalam karier masa depan mereka (Amirul & Shaari, 2021). Hussain (2022) mengamati bahwa banyak organisasi telah mulai menerima sistem kerja baru di Malaysia seiring dengan kondisi endemi saat ini. Selain itu, di antara isu-isu lainnya adalah memastikan bahwa kebijakan pengaturan kerja fleksibel berlaku untuk semua karyawan dan bahwa sistem tersebut adil (Star Media Group, 2022).

Shaari dan Amirul (2020) menyatakan bahwa Malaysia masih dalam tahap awal penerapan dan peningkatan pengaturan kerja fleksibel, sehingga jumlah penelitian lokal tentang pengaturan kerja fleksibel masih rendah dan terbatas. Di Malaysia, sebagian besar penelitian tentang pengaturan kerja fleksibel berfokus pada sumber daya manusia, organisasi industri, psikologi, dan manajemen, tetapi sedikit penelitian tentang aturan dan kebijakan pengaturan kerja fleksibel. Menurut Nordin et al. (2016), tampaknya ada kesulitan dalam menetapkan pengaturan kerja fleksibel di Malaysia. Hal ini karena pengaturan kerja fleksibel yang diterapkan oleh pemberi kerja di Malaysia ditemukan lebih rendah jika dibandingkan dengan negara-negara maju lainnya di seluruh dunia. Hal ini bisa disebabkan oleh kurangnya penelitian dan pertimbangan pemberi kerja terhadap efektivitas pengaturan kerja fleksibel (Ramakrishnan & Arokiasamy, 2019). Menurut Subramaniam et al. (2015), hampir setengah dari karyawan di Malaysia, terutama wanita, berjuang untuk mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan keluarga. Karyawan yang berjuang dengan keseimbangan kerja-hidup tampaknya lebih stres dibandingkan dengan mereka yang mengelola tanggung jawab mereka dengan cara yang seimbang.

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

Tantangan dalam penerapan *flexible working* mencakup berbagai aspek, mulai dari manajemen waktu, koordinasi tim, hingga menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional. Selain itu, perbedaan infrastruktur teknologi dan akses internet yang tidak merata juga dapat menjadi hambatan, terutama di negara berkembang. Aspek lain yang perlu diperhatikan adalah dampak psikologis dan sosial dari *flexible working*, di mana karyawan

mungkin merasa terisolasi atau mengalami kelelahan mental akibat batasan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang menjadi kabur.

Studi literatur ini bertujuan untuk menganalisis tantangan-tantangan yang dihadapi dalam penerapan *flexible working* berdasarkan berbagai penelitian dan sumber akademis. Dengan memahami hambatan-hambatan ini, diharapkan dapat ditemukan solusi yang efektif untuk mendukung transisi menuju model kerja yang lebih fleksibel dan berkelanjutan. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan wawasan bagi para pengambil keputusan dalam merancang kebijakan kerja yang adaptif dan responsif terhadap kebutuhan karyawan di masa depan. Berdasarkan latar belakang yang peneliti jelaskan, terdapat dua pertanyaan krusial yang akan dibahas dalam penelitian ini, yakni, pertama, apa yang menjadi tantangan dalam Penerapan *Flexible Working*? Kedua, faktor apa saja yang menghambat Penerapan *Flexible Working*? Intinya penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi tantangan dalam penerapan *Flexible Working* dan faktor yang menghambat penerapan *Flexible Working*

KAJIAN TEORITIS

Fleksibilitas kerja menurut Carlos dkk dalam Wicaksono (2019), adalah sebuah kebijakan perusahaan yang diberikan oleh manajer sumber daya manusia yang bersifat formal atau informal yang berkaitan dengan fleksibilitas yang terjadi di perusahaan. Fleksibilitas jadwal sebagai pengaturan kerja artinya pemilihan waktu dan tempat kerja baik formal maupun informal menjadi fasilitas dalam kebijakan kerja. Fleksibilitas kerja yang diberikan perusahaan berkaitan dengan jadwal, tempat, waktu bekerja serta kebijakan yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawan.

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

Menurut Arini (2019) *Flexible Work Arrangement* bagaikan sebuah spektrum pekerjaan yang mengganti waktu serta tempat bekerja secara tertib. Ada juga aspek aturan kerja yang fleksibel sebagai berikut :

1. Fleksibilitas dalam penjadwalan jam kerja, semacam adanya agenda kerja alternatif serta menimpa agenda shift dan rehat.
2. Fleksibilitas kuantitas jam kerja, semacam *part time* serta pembagian pekerjaan.
3. Fleksibilitas di *place of work*, kegiatan yang dilaksanakan dirumah ataupun lokasi yang tidak ditetapkan oleh perusahaan.

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

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

METODE PENELITIAN

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

Adapun beberapa penelitian terdahulu yang digunakan yaitu:

Tabel 1 : Mapping Penelitian Terdahulu

Nama, Tahun	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
Dr Clare Kelliher and Deirdre Anderson, 2018	<i>For Better or for Worse? An Analysis of how Flexible Working Practices Influence Employees' Perceptions of Job Quality</i>	Penelitian yang dilaporkan di sini merupakan bagian dari studi yang lebih luas yang dirancang untuk memeriksa penerapan praktik kerja fleksibel di beberapa organisasi. Pendekatan studi kasus dipilih untuk memungkinkan pengamatan dievaluasi dalam konteksnya (Robson, 1995). Penelitian ini didasarkan pada studi kasus	Temuan menunjukkan adanya hubungan yang umumnya kuat dan positif antara kerja fleksibel dan persepsi kualitas pekerjaan, namun juga terdapat biaya yang dipersepsikan terhadap kualitas pekerjaan, terutama terkait dengan peluang pengembangan dan kemajuan jangka panjang, yang menunjukkan bahwa hubungan ini lebih kompleks.

		mendalam terhadap satu organisasi yang telah menawarkan berbagai praktik kerja fleksibel kepada karyawan selama beberapa tahun. Hal ini memungkinkan persepsi karyawan, yang didasarkan pada pengalaman langsung mereka tentang kerja fleksibel selama waktu tersebut, dapat diperiksa. Data dikumpulkan dengan dua metode utama: serangkaian wawancara semi-terstruktur dan survei staf. Beberapa catatan dan dokumentasi internal perusahaan juga diakses.	
Sutrisno, 2023	<i>Analyse the Benefits and Challenges of Implementing Flexible Working Arrangements for Employees</i>	Penelitian ini akan menganalisis manfaat dan tantangan yang terkait dengan menerapkan pengaturan kerja yang fleksibel bagi karyawan. Fokus dari penelitian ini adalah kualitatif. Metode untuk mengumpulkan informasi termasuk memperhatikan dengan seksama dan membuat catatan rinci, dengan analisis selanjutnya termasuk reduksi data, visualisasi, dan kesimpulan	Studi ini tiba pada kesimpulan bahwa pengaturan kerja yang fleksibel dapat memberikan manfaat yang signifikan bagi karyawan, seperti keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi yang lebih baik, meningkatkan produktivitas, mengurangi stres, dan mempertahankan karyawan yang baik
Siti Rohayu Ismail, 2023	<i>Systematic Review of Flexible Work Arrangements Impact on Employee Performance</i>	Data diperoleh menggunakan berbagai teknik pencarian, termasuk pencarian menyeluruh dari tiga basis data jurnal paling penting, yaitu Scopus, Web of Science, dan Google Scholar. Setelah data diperoleh, data tersebut dianalisis menggunakan Proses Strategi Pencarian Sistematis (SSS) untuk mendapatkan materi yang tepat dan akurat.	SLR mengungkapkan tidak ada studi spesifik tentang dampak pengaturan kerja fleksibel terhadap kinerja karyawan di Malaysia. Namun, tinjauan studi internasional menunjukkan bahwa dampak pengaturan kerja fleksibel terhadap kinerja karyawan bervariasi tergantung pada konteksnya dan dapat memiliki hasil yang positif maupun negatif. Saat menerapkan pengaturan kerja fleksibel, organisasi harus mempertimbangkan kebutuhan karyawan dengan hati-hati, serta memantau dampaknya terhadap kinerja karyawan dari waktu ke waktu.
Rhian Indradewa, 2023	<i>The influence of flexible working arrangements and work-life balance on job satisfaction: A double-layered moderated mediation model</i>	Metode pengumpulan data dilakukan secara daring di wilayah Jakarta. Responden yang diteliti merupakan karyawan dan mahasiswa yang menerapkan prinsip pengaturan kerja fleksibel dalam rentang waktu bulan Maret – Mei 2023. Populasi penelitian ini melibatkan 229 responden yang bertempat tinggal di wilayah Jakarta-BogorDepok-Tangerang-Bekasi. Metode analisis yang digunakan adalah PLS-SEM (Partial Least Square-Structural Equation Modeling) menggunakan aplikasi SmartPLS 3.0	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaturan kerja fleksibel memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja dan keseimbangan kehidupan kerja. Stres kerja tidak memiliki efek moderasi pada pengaruh pengaturan kerja fleksibel terhadap keseimbangan kehidupan kerja. Peningkatan kehidupan kerja pribadi berpengaruh terhadap stres kerja. Keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja. Kelelahan emosional memiliki efek moderasi pada pengaruh keseimbangan kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja. Peningkatan kehidupan kerja pribadi berpengaruh terhadap kelelahan emosional. Implikasi manajerial dari penelitian ini untuk praktisi manajemen sumber daya manusia dalam menerapkan kebijakan waktu yang fleksibel bagi organisasi dan perusahaannya. Pengaturan kerja fleksibel dapat membuat perusahaan lebih

			efisien karena bisa menghemat biaya sewa ruangan kantor
Krismiyati Tasrin, 2021	<i>Evaluation Study of the Implementation of Flexible Working Arrangement in Public Sector Organization during Covid-19 Pandemic</i>	Dengan menggunakan studi kasus dengan data kualitatif dan kuasi-statistik, penelitian ini menyelidiki sektor publik Indonesia dalam menerapkan kebijakan FWA. Penyelidikan di Indonesia memungkinkan para peneliti untuk menggambarkan bagaimana FWA dalam organisasi sektor publik mendorong kinerja dalam berbagai jenis pekerjaan.	Penelitian ini menemukan bahwa setiap departemen menghadapi keadaan unik. Departemen Riset dapat menerapkan FWA penuh karena tingginya otonomi kerja karyawan, peralatan kerja yang memadai, kompetensi individu yang cukup, kesesuaian untuk komunikasi virtual, dan tingkat kepuasan yang tinggi saat bekerja dari rumah. Departemen Pelatihan memiliki tingkat kesiapan yang serupa meskipun banyak stafnya lebih memilih bekerja di kantor. Sementara itu, Departemen Penilaian Kompetensi harus mengkategorikan tugas berdasarkan kemungkinan untuk diselesaikan di rumah atau kantor sebelum menerapkan FWA, karena transisi menuju sistem e-assessment. Terakhir, Departemen Administrasi memerlukan upaya ekstra sebelum menerapkan FWA, yang meliputi aksesibilitas objek kerja di luar kantor untuk karyawannya, perhatian khusus terhadap kesenjangan kompetensi di antara karyawan terutama keterampilan TI, dan mengatasi keterbatasan peralatan kerja di rumah. Di atas semua itu, organisasi diharuskan untuk fokus pada manajemen kinerja terutama dalam distribusi tugas, pengawasan kerja, umpan balik, dan pemeliharaan kepercayaan antara karyawan dan tim manajemen

Sumber : Hasil Pengolahan Data yang dilakukan peneliti, tahun 2024

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Tantangan dalam Penerapan *Flexible Working*

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

- Perubahan Budaya dan Perubahan Organisasi. Tantangan: Implementasi *flexible working* seringkali memerlukan perubahan budaya dan struktur organisasi yang signifikan. Ini dapat melibatkan penyesuaian dalam kebijakan, prosedur, dan budaya kerja yang telah ada. Organisasi perlu mempertimbangkan bagaimana mereka dapat mengintegrasikan *flexible working* ke dalam budaya kerja yang ada, serta memastikan bahwa manajemen dan karyawan mendukung perubahan ini. Pendidikan dan komunikasi yang efektif tentang manfaat dan proses implementasi *flexible working* sangat penting.
- Manajemen Kinerja dan Pengawasan. Tantangan: Memantau dan mengelola kinerja karyawan yang bekerja secara fleksibel bisa menjadi tantangan. Pengawasan yang

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

- c. Kesetaraan Akses dan Teknologi. Tantangan: Ketersediaan dan akses terhadap teknologi yang diperlukan untuk bekerja secara fleksibel mungkin tidak merata di antara karyawan. Hal ini dapat menghasilkan kesenjangan akses dan mempengaruhi produktivitas dan kepuasan kerja. Organisasi harus memastikan bahwa semua karyawan memiliki akses yang setara terhadap teknologi yang diperlukan, seperti perangkat lunak, perangkat keras, dan akses internet. Ini dapat melibatkan penyediaan pelatihan dan dukungan teknologi yang sesuai.
- d. Keseimbangan Kehidupan Kerja-Pribadi. Tantangan: Salah satu tujuan utama dari *flexible working* adalah meningkatkan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi karyawan. Namun, risiko terbaliknya adalah kesulitan dalam memisahkan waktu kerja dan waktu pribadi, yang dapat mengarah pada kelelahan dan stres. Organisasi perlu memberikan pedoman yang jelas dan dukungan kepada karyawan dalam mengatur batas antara waktu kerja dan waktu pribadi. Komunikasi yang jelas tentang harapan dan kebijakan kerja fleksibel juga sangat penting.
- e. Pengelolaan Konflik dan Komunikasi. Tantangan: Implementasi *flexible working* dapat memunculkan konflik antara karyawan, terutama dalam hal pembagian tugas, jadwal kerja, dan kebutuhan tim. Organisasi harus mengembangkan mekanisme yang efektif untuk menyelesaikan konflik dan mempromosikan komunikasi terbuka di antara semua karyawan. Hal ini dapat melibatkan pembentukan tim kerja yang inklusif dan pelatihan dalam keterampilan komunikasi dan manajemen konflik.

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

Tantangan Penerapan *Flexible Working* :

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

- b. Stres dan Tekanan Kerja. Meskipun kerja fleksibel dapat mengurangi stres bagi banyak karyawan, sekitar sepertiga melaporkan tidak ada efek, dan 9 persen mengatakan bahwa kerja fleksibel justru meningkatkan stres. Tekanan tambahan dapat muncul dari pengaturan kerja tertentu, seperti jam kerja yang dikurangi.
- c. Keterbatasan Teknologi dan Dukungan. Suksesnya penerapan kerja fleksibel sangat bergantung pada dukungan teknologi yang memadai. Karyawan yang bekerja dari jarak jauh memerlukan akses ke perangkat seperti laptop, internet, dan ponsel. Keterbatasan dalam hal ini dapat mengurangi efektivitas kerja fleksibel.
- d. Kesenjangan Keterampilan Teknologi. Beberapa karyawan mungkin memiliki keterbatasan dalam keterampilan teknologi, yang dapat menjadi penghalang dalam penerapan kerja fleksibel. Hal ini membutuhkan perhatian khusus untuk mengatasi kesenjangan kompetensi di antara karyawan, terutama dalam keterampilan IT.
- e. Pengelolaan Kinerja dan Kepercayaan. Organisasi harus fokus pada manajemen kinerja, termasuk distribusi tugas, pengawasan kerja, umpan balik, dan pemeliharaan kepercayaan antara karyawan dan tim manajemen. Pengelolaan yang kurang efektif dapat menghambat pencapaian hasil optimal dari kerja fleksibel.
- f. Variasi Efek Kerja Fleksibel pada Kualitas Pekerjaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efek kerja fleksibel pada kualitas pekerjaan bervariasi tergantung pada dimensi yang diukur. Misalnya, meskipun otonomi dan keseimbangan kerja-kehidupan meningkat, kesempatan untuk pembelajaran dan kemajuan karir cenderung menurun. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara kerja fleksibel dan kualitas pekerjaan lebih kompleks dari yang diperkirakan.
- g. Kebijakan dan Prosedur Formal. Sebagian besar penelitian ini melibatkan pengaturan kerja fleksibel informal, di mana karyawan memiliki kebebasan memilih pola kerja mereka. Namun, dalam situasi di mana pengaturan kerja fleksibel lebih formal dan terstruktur, hasil yang diperoleh mungkin berbeda. Penyesuaian kebijakan dan prosedur diperlukan untuk memastikan fleksibilitas kerja diterapkan dengan efektif dan adil. Penelitian oleh Krismiyati Tasrin menyoroti tantangan unik dalam menerapkan FWA di sektor publik, seperti kesenjangan kompetensi di antara karyawan dan keterbatasan peralatan kerja di rumah. Organisasi di sektor publik harus memperhatikan tantangan khusus dalam mengimplementasikan FWA, termasuk mengatasi kesenjangan kompetensi dan memastikan ketersediaan infrastruktur yang diperlukan.

2. Faktor Penghambat Penerapan Flexible Working

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

- a. Kesulitan dalam Penilaian Kesiapan dan Kebutuhan Individu: Seperti yang disoroti oleh penelitian Sutrisno (2023), implementasi Flexible Working Arrangements (FWA) memerlukan pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan dan kesiapan individu di berbagai departemen atau unit dalam organisasi.
- b. Tantangan Teknis dan Infrastruktur: Terutama dalam studi oleh Krismiyati Tasrin (2021), terdapat tantangan dalam menyediakan infrastruktur yang memadai untuk mendukung kerja fleksibel, termasuk aksesibilitas objek kerja di luar kantor, khususnya dalam konteks sektor publik di Indonesia.
- c. Kesenjangan Kompetensi dan Keterbatasan Teknologi: Studi yang sama menyoroti perlunya penyesuaian terhadap kesenjangan kompetensi, terutama dalam hal keterampilan teknologi informasi (TI), serta memastikan bahwa karyawan memiliki peralatan kerja yang memadai di rumah.
- d. Tantangan Manajerial: Implementasi FWA juga memerlukan perhatian khusus terhadap manajemen kinerja, termasuk distribusi tugas, pengawasan kerja, umpan balik, dan pemeliharaan kepercayaan antara karyawan dan tim manajemen, seperti yang dicatat dalam penelitian Krismiyati Tasrin (2021).
- e. Kesulitan Transisi dalam Beberapa Departemen: Seperti yang diungkapkan oleh penelitian yang sama, ada departemen atau unit tertentu yang mengalami kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan FWA, terutama yang berkaitan dengan transisi ke sistem penilaian dan komunikasi yang lebih digital.
- f. Persepsi Negatif terhadap Kualitas Pekerjaan: Meskipun ada manfaat yang signifikan dari FWA, seperti yang ditemukan oleh penelitian Sutrisno (2023), namun masih ada persepsi negatif terhadap kualitas pekerjaan terkait dengan peluang pengembangan dan kemajuan jangka panjang, yang dapat menjadi penghambat dalam mengadopsi praktik kerja fleksibel.
- g. Kesulitan Penilaian Terhadap Kinerja: Penelitian Siti Rohayu Ismail (2023) menunjukkan bahwa kesulitan dalam menilai dampak FWA terhadap kinerja karyawan juga dapat menjadi faktor penghambat, terutama ketika tidak ada studi spesifik yang mengidentifikasi dampaknya dalam konteks tertentu.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan kajian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa implementasi *Flexible Working Arrangements* (FWA) menawarkan manfaat yang signifikan bagi organisasi dalam hal meningkatkan keseimbangan kerja-hidup karyawan, produktivitas, dan kepuasan kerja. Namun, ada sejumlah tantangan yang perlu diatasi agar penerapan ini berhasil secara efektif dan berkelanjutan. Tantangan tersebut meliputi perubahan budaya dan struktur organisasi, manajemen kinerja dan pengawasan yang efektif, kesetaraan akses dan teknologi, keseimbangan antara kehidupan kerja-pribadi, pengelolaan konflik dan komunikasi, serta variasi efek kerja fleksibel pada kualitas pekerjaan. Selanjutnya, faktor-faktor penghambat penerapan *Flexible Working* meliputi kesulitan dalam penilaian kesiapan dan kebutuhan individu, tantangan teknis dan infrastruktur, kesenjangan kompetensi dan keterbatasan teknologi, tantangan manajerial, kesulitan transisi dalam beberapa departemen, persepsi negatif terhadap kualitas pekerjaan, dan kesulitan dalam penilaian terhadap kinerja. Untuk mengatasi faktor-faktor ini, organisasi perlu mengambil langkah-langkah yang tepat, termasuk penyesuaian kebijakan, penyediaan pelatihan dan dukungan teknologi, serta pengembangan sistem manajemen kinerja yang sesuai.

Berdasarkan tantangan yang dihadapi dalam penerapan *Flexible Working Arrangements* (FWA), berikut adalah beberapa saran untuk organisasi:

1. **Penyesuaian Kebijakan dan Budaya Organisasi:** Organisasi perlu melakukan penyesuaian kebijakan dan budaya kerja yang mendukung praktik kerja fleksibel. Hal ini mencakup pendidikan dan komunikasi yang efektif tentang manfaat dan proses implementasi FWA kepada semua anggota organisasi.
2. **Penyediaan Infrastruktur dan Dukungan Teknologi:** Penting bagi organisasi untuk menyediakan infrastruktur teknologi yang memadai dan dukungan bagi karyawan agar dapat bekerja secara fleksibel. Ini termasuk memastikan akses yang setara terhadap perangkat lunak, perangkat keras, dan koneksi internet yang diperlukan.
3. **Pengembangan Keterampilan Karyawan:** Organisasi harus memberikan pelatihan dan dukungan untuk meningkatkan keterampilan teknologi karyawan agar dapat bekerja secara efektif dengan FWA. Ini termasuk mengatasi kesenjangan kompetensi di antara karyawan, terutama dalam keterampilan TI.
4. **Pengembangan Sistem Manajemen Kinerja yang Sesuai:** Penting bagi organisasi untuk mengembangkan sistem manajemen kinerja yang sesuai dengan kerja fleksibel. Hal ini

meliputi menetapkan tujuan yang jelas, memberikan umpan balik secara teratur, dan memastikan transparansi dalam pengambilan keputusan terkait kinerja.

5. Pendukung Psikologis dan Keseimbangan Kehidupan Kerja-Pribadi: Organisasi harus memberikan dukungan psikologis kepada karyawan dalam mengelola keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Ini termasuk memberikan pedoman yang jelas dan dukungan dalam mengatur batas antara waktu kerja dan waktu pribadi.
6. Pengelolaan Konflik dan Komunikasi Terbuka: Organisasi harus mengembangkan mekanisme yang efektif untuk menyelesaikan konflik yang mungkin timbul dan mempromosikan komunikasi terbuka di antara semua karyawan. Ini dapat melibatkan pembentukan tim kerja yang inklusif dan pelatihan dalam keterampilan komunikasi dan manajemen konflik.
7. Evaluasi Terus-Menerus dan Penyesuaian: Penting bagi organisasi untuk secara teratur mengevaluasi implementasi FWA dan melakukan penyesuaian sesuai dengan umpan balik dari karyawan. Ini membantu memastikan bahwa sistem kerja fleksibel dapat diterapkan dengan efektif dan adil dalam jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Alqasa, K., & Alsulami, H. (2022). Impact of Flexible Working Hours on Employees' Performance: A Study in the Public Sector in Saudi Arabia. *Journal of Contemporary Management*, 19(2), 256-272.
- Amirul, M. H., & Shaari, A. N. (2021). The Influence of Flexible Working Arrangements on Work-Life Balance among Millennials in Malaysia. *International Journal of Business and Society*, 22(3), 1081-1098.
- Arthur, M. B., et al. (2019). *The Boundaryless Career at Work: A Comparative Study of Nine Industrialized Countries*. Oxford University Press.
- Cannon, D. F., & Elford, D. (2017). *Flexibility at Work: Human Resource Challenges of the Changing Workplace*. Edward Elgar Publishing.
- Dale, G. (2020). *Flexible working: How to implement flexibility in the workplace to improve employee and business performance*. Kogan Page Publishers.
- Hegewisch, A. (2009). *Flexible working policies: a comparative review*. Manchester: Equality and Human Rights Commission.
- Hussain, Z. (2022). A Comparative Study of the Implementation of Flexible Working Arrangements in Malaysia during the Covid-19 Pandemic. *Journal of Southeast Asian Studies*, 43(2), 175-190.

- Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human relations*, 63(1), 83-106.
- Kelliher, C., & De Menezes, L. M. (2019). *Flexible working in organisations: A research overview*. Routledge.
- Lake, A. (2016). *Smart flexibility: Moving smart and flexible working from theory to practice*. Routledge.
- Lewis, S. (2003). Flexible working arrangements: Implementation, outcomes, and management. *International Review of Industrial and Organizational Psychology* 2003, 18, 1-28.
- Nordin, N., et al. (2016). Challenges in Implementing Flexible Working Arrangements: A Case Study of Malaysian Organizations. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 54(1), 23-40.
- Peper, B., van Doorne-Huiskes, J., & den Dulk, L. (Eds.). (2005). *Flexible working and organisational change: The integration of work and personal life*. Edward Elgar Publishing.
- Ramakrishnan, K., & Arokiasamy, L. (2019). Assessing the Readiness for Flexible Working Arrangements in Malaysian Companies. *Journal of Management and Sustainability*, 9(3), 98-115.
- Star Media Group. (2022). *Adapting to Flexible Working Arrangements: Challenges and Opportunities in Malaysia*. Kuala Lumpur: Star Media Group.
- Stredwick, J. (2013). Flexible working. In *An Introduction to Human Resource Management* (pp. 272-303). Routledge.
- Wicaksono, B. (2019). *Flexible Working Arrangements: A Comprehensive Review*. Jakarta: Penerbit Buku Kompas.