

***FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENT & HYBRID WORK:
SYSTEMATIC REVIEW DARI 2015 SAMPAI 2025***

**Darielle Fathan Prabaswara¹, Abryan Michael Sirait²,
Juan Felix Wilmoore Nainggolan³, Novita Safitri⁴, Yatishaa Arihant⁵, Sylvia Diana Purba^{6*}**

^{1,2,3,4,5}Mahasiswa Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, UNIKA Atma Jaya, Indonesia

⁶Dosen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, UNIKA Atma Jaya, Indonesia

sylvia.purba@atmajaya.ac.id

ABSTRACT

This study is a systematic review of reputable articles from SINTA 2–3 and SCOPUS (Q1–Q3) journals that examine Flexible Working Arrangements (FWA) and hybrid working across various sectors, including private companies, government institutions, higher education institutions, digital startups, and e-commerce. The findings indicate that FWA generally has a positive impact on performance, job satisfaction, employee engagement, loyalty, productivity, and the improvement of employees' work–life balance. The effectiveness of FWA implementation is strongly influenced by supervisory support, the readiness of technological infrastructure, internal organizational policies, as well as job characteristics and types of work. Nevertheless, several challenges remain, such as communication barriers, disparities in technological skills among employees, and coordination difficulties in collaborative work. Overall, these findings suggest that FWA and hybrid working have significant potential as long-term work strategies to enhance employee well-being and productivity, provided they are supported by clear management systems, adaptive human resource practices, and a flexible work culture.

Keywords: *Flexible Working Arrangements, Hybrid Working, Work–Life Balance, Productivity, Employee Performance, Systematic Review*

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah mendorong perubahan signifikan dalam cara organisasi mengelola pekerjaan dan sumber daya manusia. Salah satu perubahan paling menonjol adalah muncul dan berkembangnya *Flexible Working Arrangement* (FWA) serta *hybrid work*, yang memungkinkan karyawan untuk bekerja dengan fleksibilitas waktu, lokasi, maupun pola kerja. Sejak tahun 2015, konsep ini semakin banyak diterapkan sebagai respons terhadap tuntutan efisiensi organisasi, keseimbangan kehidupan kerja (*work–life balance*), serta peningkatan produktivitas dan kepuasan kerja karyawan.

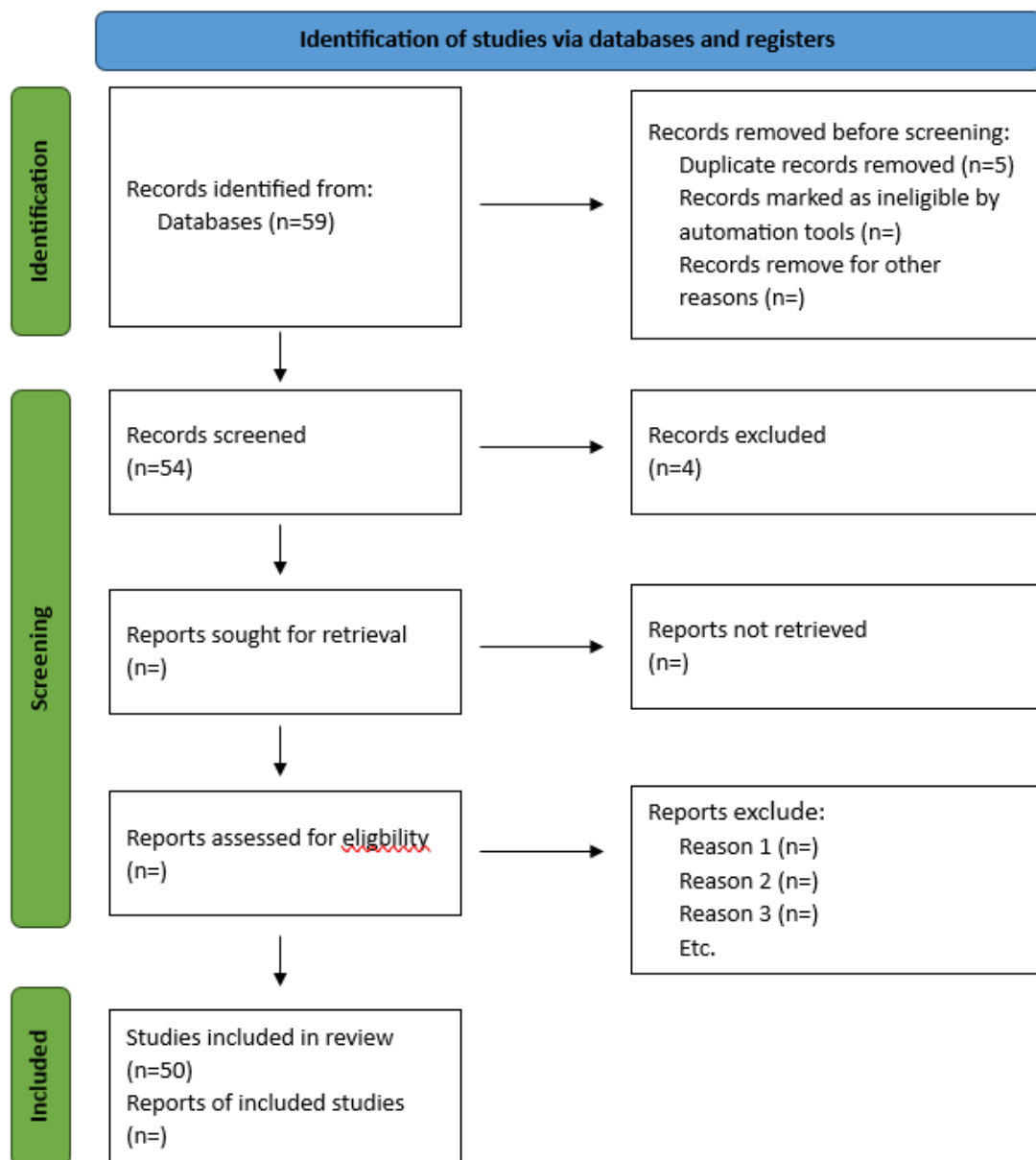
Flexible Working Arrangement mencakup berbagai bentuk pengaturan kerja fleksibel, seperti *flexitime*, *teleworking*, *compressed workweek*, dan *remote working*. Sementara itu, *hybrid work* merupakan model kerja yang mengkombinasikan kerja jarak jauh dan kerja di kantor

secara bergantian. Pada periode 2015–2019, penerapan FWA dan *hybrid work* umumnya bersifat strategis dan terbatas pada sektor tertentu, terutama perusahaan berbasis pengetahuan dan teknologi. Penelitian pada masa ini lebih banyak berfokus pada dampak fleksibilitas kerja terhadap kinerja individu, komitmen organisasi, dan kesejahteraan karyawan.

Memasuki tahun 2020, pandemi COVID-19 menjadi titik balik yang mempercepat adopsi FWA dan *hybrid work* secara global. Organisasi di berbagai sektor dipaksa untuk menerapkan kerja jarak jauh dan model *hybrid* sebagai solusi keberlangsungan bisnis. Periode ini memunculkan lonjakan penelitian yang membahas efektivitas, tantangan, serta implikasi jangka pendek dan jangka panjang dari model kerja fleksibel. Isu-isu seperti kesehatan mental, kolaborasi tim, pengawasan kinerja, dan penggunaan teknologi digital menjadi fokus utama dalam literatur akademik.

Pasca-pandemi, khususnya pada periode 2022–2025, diskursus mengenai FWA dan *hybrid work* bergeser dari sekadar respons krisis menuju strategi kerja jangka panjang. Penelitian mulai menyoroti bagaimana organisasi merancang kebijakan *hybrid* yang berkelanjutan, adil, dan adaptif terhadap kebutuhan karyawan maupun tujuan organisasi. Selain itu, perhatian juga diberikan pada perbedaan dampak FWA dan *hybrid work* berdasarkan sektor industri, budaya organisasi, serta karakteristik individu, seperti generasi dan jenis pekerjaan.

Mengingat pesatnya perkembangan dan beragamnya temuan penelitian terkait *Flexible Working Arrangement* dan *hybrid work* selama satu dekade terakhir, diperlukan suatu *systematic review* yang komprehensif. Tinjauan sistematis dari tahun 2015 hingga 2025 ini bertujuan untuk mengidentifikasi tren penelitian, pendekatan metodologis, serta temuan utama terkait dampak FWA dan *hybrid work* terhadap karyawan dan organisasi. Dengan demikian, hasil kajian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang terstruktur bagi akademisi, praktisi, dan pembuat kebijakan dalam merancang model kerja fleksibel yang efektif dan berkelanjutan di masa depan.



Gambar 1. Prisma Flow Diagram

TINJAUAN LITERATUR

Tinjauan literatur ini membahas perkembangan konsep Flexible Working Arrangements (FWA) dan hybrid work serta implikasinya terhadap kinerja karyawan dan organisasi modern berdasarkan temuan penelitian periode 2015–2025. Fokus kajian diarahkan pada empat dimensi utama, yaitu produktivitas dan kinerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi, work–life balance dan kesejahteraan karyawan, serta peran faktor pendukung dan tantangan implementasi.

Flexible Working Arrangements didefinisikan sebagai kebijakan organisasi yang memberikan fleksibilitas dalam pengaturan waktu, lokasi, dan pola kerja, termasuk flexitime, teleworking, remote working, dan compressed workweek. Sementara itu, hybrid work merupakan kombinasi antara kerja jarak jauh dan kerja di kantor yang diterapkan secara bergantian. Literatur awal menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja mulai dipandang sebagai strategi manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan efisiensi dan daya tarik organisasi, khususnya pada sektor berbasis pengetahuan dan teknologi (Bloom et al., 2015:165; Choudhury et al., 2020:656).

Dari perspektif teori pertukaran sosial, pemberian fleksibilitas oleh organisasi dipandang sebagai bentuk kepercayaan yang mendorong karyawan untuk membalasnya melalui peningkatan kinerja, komitmen, dan loyalitas. Penelitian empiris menemukan bahwa karyawan yang bekerja dalam pengaturan fleksibel cenderung menunjukkan tingkat produktivitas yang lebih tinggi dibandingkan dengan pola kerja konvensional, terutama ketika pekerjaan bersifat individual dan berbasis output (Bloom et al., 2015:180; Anakpo et al., 2023:4). Model hybrid juga dinilai mampu menjaga keseimbangan antara fokus kerja individu dan kebutuhan kolaborasi tim (McPhail et al., 2024:160).

Selain produktivitas, kepuasan kerja dan komitmen organisasi merupakan outcome penting dalam kajian FWA dan hybrid work. Fleksibilitas kerja memberikan otonomi yang lebih besar kepada karyawan dalam mengelola aktivitas kerja, yang secara psikologis meningkatkan rasa kontrol dan kepuasan kerja. Sejumlah studi menunjukkan bahwa FWA berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan pada akhirnya menurunkan turnover intention (Stefanie et al., 2020:1730; Nainggolan & Purba, 2024:5). Namun demikian, literatur juga mencatat bahwa efek positif tersebut sangat bergantung pada kejelasan kebijakan dan persepsi keadilan dalam penerapan kerja hybrid di dalam organisasi (Hartner-Tiefenthaler et al., 2023:670).

Dimensi work-life balance menjadi salah satu tema yang paling dominan dalam literatur FWA dan hybrid work. Berdasarkan teori konflik peran, ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menimbulkan stres dan menurunkan kesejahteraan individu. Pengaturan kerja yang fleksibel terbukti mampu mengurangi konflik tersebut dengan memberikan ruang bagi karyawan untuk mengelola peran kerja dan non-kerja secara lebih seimbang (Nastiti & Lisandri, 2022:21; Wells et al., 2023:510). Work-life balance yang baik selanjutnya berkontribusi pada peningkatan engagement, kepuasan kerja, dan kesejahteraan psikologis karyawan.

Meskipun demikian, literatur juga mengidentifikasi sejumlah risiko dari penerapan FWA dan hybrid work. Kaburnya batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (boundary

blurring), isolasi sosial, serta burnout laten menjadi isu yang sering muncul, terutama ketika fleksibilitas kerja tidak disertai dengan dukungan organisasi yang memadai (Straus et al., 2023:2965; Kohont, 2025:2496). Hal ini menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja tidak selalu menghasilkan dampak positif secara otomatis, melainkan memerlukan desain kebijakan yang matang.

Peran dukungan atasan, kesiapan teknologi, dan praktik manajemen sumber daya manusia juga banyak dibahas dalam literatur sebagai faktor pemediasi dan pemoderasi. Dukungan supervisor terbukti memperkuat hubungan antara FWA dan kinerja melalui peningkatan work engagement dan perilaku inovatif karyawan (Pradipta & Martdianty, 2023:515; Wijayati & Pusparini, 2024:205). Di sisi lain, literasi digital dan kepuasan terhadap sistem kerja jarak jauh berperan penting dalam mencegah technostress dan perilaku kontraproduktif seperti cyberslacking (Khorakian et al., 2023:1945).

Secara keseluruhan, tinjauan literatur menunjukkan bahwa Flexible Working Arrangements dan hybrid work memiliki potensi besar untuk meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, work-life balance, dan komitmen organisasi. Namun, efektivitasnya sangat bergantung pada konteks organisasi, karakteristik pekerjaan, dukungan kepemimpinan, serta kejelasan kebijakan dan sistem evaluasi kinerja. Temuan-temuan ini menjadi dasar konseptual bagi penelitian systematic review ini dalam menganalisis secara komprehensif dampak FWA dan hybrid work pada periode 2015–2025.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode *Systematic Literature Review* (SLR) untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan menginterpretasi seluruh penelitian yang relevan terkait topik *Flexible Working Arrangement* (FWA) dan *Hybrid Work*. Guna memastikan kualitas data, peneliti menetapkan kriteria inklusi yang ketat, yakni artikel yang diterbitkan dalam rentang waktu 2015 hingga 2025 untuk menangkap dinamika perubahan kerja dari masa pra-pandemi hingga era adaptasi baru. Fokus utama pencarian diarahkan pada studi yang membahas FWA, *Remote Work*, *Teleworking*, dan *Hybrid Work* dengan variabel terukur yang mencakup kinerja karyawan, produktivitas, kepuasan kerja (*job satisfaction*), *work-life balance*, hingga perilaku kerja (*behavior*). Selain itu, standar kualitas sumber ditentukan melalui pemilihan artikel yang telah terindeks pada SINTA 2–4 atau Scopus (Q1-Q3).

Di sisi lain, penelitian ini menerapkan kriteria eksklusi untuk menyaring literatur yang tidak relevan, meliputi artikel yang tidak memiliki data empiris yang jelas, opini editorial tanpa tinjauan literatur yang kuat, serta publikasi di luar rentang waktu yang telah

ditentukan. Proses pengumpulan data dilakukan melalui berbagai basis data akademik dengan menggunakan kata kunci spesifik yang menghubungkan fleksibilitas kerja dengan aspek produktivitas. Seluruh artikel yang terkumpul kemudian melewati tahapan penyaringan berlapis, mulai dari pemeriksaan judul, abstraksi, hingga analisis konten secara menyeluruh untuk memastikan tingkat relevansi yang tinggi terhadap pertanyaan penelitian yang diajukan.

Tabel 1. Kriteria Pengecualian

Kriteria	Deskripsi	Jumlah Artikel yang Dikeluarkan
1	Tidak memiliki data empiris yang jelas	5
2	Opini editorial tanpa tinjauan literatur yang kuat	3
3	Publikasi di luar rentang waktu	2
Total Artikel yang Dikeluarkan		10

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Tabel 2. Identifikasi Jurnal Literatur

No	Nama Jurnal	Jurnal Temuan Artikel
1	The Quarterly Journal of Economics	1
2	Strategic Management Journal	1
3	Sustainability	3
4	Administrative Sciences	2
5	The International Journal of Human Resource Management	2
6	Behaviour & Information Technology	1
7	Information System Frontiers	1
8	Economies	1

9	SN Business & Economics	1
10	SA Journal of Human Resource Management	1
11	IIM Ranchi Journal of Management Studies	1
12	Future Business Journal	1
13	Workplace Health & Safety	1
14	Zeitschrift für Arbeitswissenschaft	1
15	Businesses	1

Bagaimana pengaturan kerja fleksibel (FWA) dan hybrid work secara spesifik mempengaruhi berbagai dimensi kinerja karyawan (produktivitas, kepuasan kerja, work-life balance, dan komitmen organisasi) dalam konteks organisasi modern?

Proses sintesis temuan pada tinjauan literatur ini bertujuan untuk memberikan landasan bukti yang kuat mengenai bagaimana pengaturan kerja fleksibel (FWA) dan hybrid work secara spesifik mempengaruhi berbagai dimensi kinerja karyawan dan organisasi. Temuan dari lebih dari 40 artikel terpilih yang relevan memberikan insight yang mendalam. Hasil dari sintesis yang kami lakukan menghasilkan sejumlah kluster tematik utama yang secara konsisten menjelaskan pengaruh FWA dan hybrid work terhadap kinerja individu dan organisasi, serta faktor-faktor yang memediasi dan memoderasi hubungan tersebut.

Tabel 3. Hasil Pemetaan Studi

Pokok Bahasan	Jumlah Studi	Referensi
Dampak FWA dan Hybrid Work terhadap Produktivitas dan Kinerja Karyawan	18	Bloom et al. (2015); Choudhury et al. (2020); Anakpo et al. (2023); Ismail & Michael (2023); Abean & Trisyulianti (2025); Darpin et al. (2022); Khoirunnisa et al. (2025); Onyekwelu et al. (2022); Ratono et al. (2024); Sultan et al. (2024); Rahayu et al. (2025); Febriana & Mujib (2024); Mahesti & Firmansyah (2025); Egasmara et al. (2025); Pradipta & Martdianty (2023); Petitta & Ghezzi (2025); Maity & Lee (2025); McPhail et al. (2024)

Pengaruh FWA dan Hybrid Work terhadap Work-Life Balance dan Kesejahteraan Karyawan	15	Stefanie et al. (2020); Nastiti & Lisandri (2022); David et al. (2025); Wells et al. (2023); Straus et al. (2023); Dwinugraha & Lastiati (2025); Nugraha et al. (2025); Budianto & Purba (2025); Zulkarnaini & Haholongan (2025); Yuniawan et al. (2025); Kohont (2025); Amri et al. (2022); Mohamed et al. (2024); Rizqi (2022); Tasrin et al. (2021)
Peran Dukungan Supervisor, Teknologi, dan Faktor Mediasi	12	Pradipta & Martdianty (2023); Wijayati & Pusparini (2024); Utama & Suharnomo (2023); Khorakian et al. (2023); Amri et al. (2022); Febriana et al. (2024); Straus et al. (2023); Crooney et al. (2025); Dzandu et al. (2023); Nainggolan & Purba (2024); Kurniawan & Nugroho (2024); Rina et al. (2025)
Tantangan dan Risiko Implementasi FWA dan Hybrid Work	9	Effiyaldi et al. (2025); Manole et al. (2025); Hanzis & Hallo (2024); Hartner-Tiefenthaler et al. (2023); Kohont (2025); McPhail et al. (2024); Wells et al. (2023); Khorakian et al. (2023); Sultan et al. (2024)

Strategi Implementasi FWA dan Hybrid Work di Organisasi

Berdasarkan temuan penelitian yang kami dapatkan, kami menyimpulkan bahwa ada beberapa aspek kunci yang terlibat dalam strategi implementasi FWA dan Hybrid Work di organisasi. Pertama, dukungan aktif dari kepemimpinan sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang fleksibel melalui kepercayaan, komunikasi terbuka, dan sistem umpan balik yang berkelanjutan. Kedua, organisasi harus memastikan ketersediaan dan kesiapan infrastruktur teknologi yang memadai untuk mendukung kolaborasi dan produktivitas kerja dari jarak jauh. Ketiga, perlu dirumuskan kebijakan internal yang jelas dan adaptif mengenai pengaturan kerja fleksibel, termasuk mekanisme evaluasi kinerja berbasis output, serta prosedur untuk mengatasi tantangan seperti kesenjangan kemampuan digital, burnout, dan hambatan koordinasi tim. Keempat, perhatian terhadap keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) dan kesejahteraan psikologis karyawan harus menjadi prioritas, dengan memberikan otonomi yang disertai batasan yang sehat antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Dengan strategi yang seperti ini, organisasi dapat memaksimalkan manfaat FWA dan Hybrid Work berupa peningkatan kinerja, kepuasan kerja, dan komitmen karyawan, sekaligus meminimalkan risiko yang mungkin timbul.

Berdasarkan analisis terhadap literatur yang terpilih (2015-2025), hasil tinjauan dikelompokkan ke dalam beberapa tema utama: dampak terhadap produktivitas dan

kinerja, kesejahteraan karyawan (well-being) dan Work-Life Balance (WLB), serta peran faktor pemediasi. Mayoritas literatur menunjukkan adanya hubungan positif antara pengaturan kerja fleksibel dengan produktivitas. Studi eksperimental awal oleh Bloom dkk. (2015) menemukan bukti kuat bahwa bekerja dari rumah dapat meningkatkan kinerja. Temuan ini didukung oleh penelitian yang lebih baru yang menyatakan bahwa Work-From-Anywhere memberikan fleksibilitas geografis yang berkorelasi dengan peningkatan produktivitas. Secara spesifik, model kerja hybrid terbukti efektif dalam meningkatkan produktivitas dan efisiensi biaya perusahaan. Penelitian pada sektor perbankan syariah dan perusahaan swasta juga menunjukkan bahwa FWA berkontribusi positif terhadap produktivitas kerja. Sebuah tinjauan sistematis mengonfirmasi bahwa work-from-home memiliki dampak signifikan terhadap kinerja dan produktivitas karyawan. Hal ini juga terlihat pada sektor virtual kitchen dan startup digital di mana FWA mendorong kinerja yang lebih baik. Namun, ada catatan bahwa efektivitas ini bergantung pada inovasi tugas dan sumber daya yang dimiliki karyawan.

Di samping dampak terhadap produktivitas, salah satu manfaat terbesar dari FWA adalah peningkatan Work-Life Balance (WLB). Penelitian menunjukkan bahwa WLB merupakan kunci utama untuk meningkatkan keterikatan (engagement) dan kinerja karyawan. FWA terbukti memfasilitasi WLB yang lebih baik, yang kemudian berdampak pada kepuasan kerja, terutama pada pekerja di kantor akuntan publik dan pekerja perempuan. Namun, literatur juga mencatat adanya risiko. Studi longitudinal menunjukkan bahwa kesejahteraan pekerja jarak jauh sangat dipengaruhi oleh sumber daya HRM yang tersedia. Tanpa dukungan organisasi yang dirasakan (Perceived Organizational Support), FWA dapat berisiko menyebabkan job burnout. Selain itu, terdapat temuan mengenai dampak fisik dan psikologis dari kerja jarak jauh yang perlu dimitigasi melalui manajemen aliran kerja (work-life flow) yang baik.

Keberhasilan implementasi FWA tidak berdiri sendiri. Dukungan atasan (supervisor support) diidentifikasi sebagai mediator krusial yang menghubungkan FWA dengan perilaku inovatif dan kinerja. Selain itu, literasi digital dan kepuasan terhadap sistem kerja jarak jauh juga memainkan peran penting dalam mencegah perilaku kontraproduktif seperti cyberslacking. Pada generasi pekerja yang lebih muda (Gen Z dan Milenial), gaya kepemimpinan partisipatif dan FWA menjadi faktor pendorong produktivitas. Di sisi lain, karakteristik pekerjaan (job characteristics) juga menentukan apakah FWA akan menghasilkan kepuasan kerja yang optimal.

Meskipun banyak dampak positif, penerapan kerja hybrid membawa tantangan tersendiri yang disebut sebagai paradoks diferensiasi-integrasi, di mana tim harus

menyeimbangkan kerja individu dengan kolaborasi tim. Selain itu, technostress (stres akibat teknologi) dapat menjadi penghambat kinerja jika tidak dikelola, meskipun FWA sendiri berpotensi mengurangi tingkat kemacetan dan stres kerja secara umum. Tantangan lainnya adalah memastikan dukungan organisasi yang berkelanjutan agar kerja hybrid tidak hanya menjadi ruang kerja di rumah, tetapi juga memfasilitasi kerja sama langsung yang efektif.

No	Area Penelitian	Temuan Penelitian Sebelumnya	Kesenjangan Penelitian (Research Gap)	Peluang Penelitian Selanjutnya
1	Dampak FWA terhadap kinerja & produktivitas	Mayoritas studi menunjukkan pengaruh positif FWA dan hybrid work terhadap kinerja dan produktivitas karyawan	Penelitian masih didominasi pendekatan linear dan positif, belum banyak menguji efek negatif atau titik jenuh fleksibilitas kerja	Menguji hubungan non-linear (kurvilinear) antara FWA dan kinerja untuk menemukan batas optimal fleksibilitas
2	Work-Life Balance (WLB) dan kesejahteraan	FWA terbukti meningkatkan WLB dan well-being karyawan	Kurangnya kajian yang membahas risiko jangka panjang seperti isolasi sosial, burnout laten, dan work-life boundary blurring	Studi longitudinal terkait dampak jangka panjang FWA terhadap kesejahteraan psikologis
3	Desain penelitian	Sebagian besar penelitian menggunakan desain cross-sectional	Minimnya penelitian longitudinal, terutama pada era pasca-pandemi (2022–2025)	Penelitian longitudinal untuk mengamati perubahan perilaku dan kinerja karyawan secara berkelanjutan
4	Faktor mediasi dan moderasi	Dukungan supervisor, WLB, dan kepuasan kerja sering diuji sebagai mediator	Faktor lain seperti budaya organisasi, keadilan kebijakan hybrid, dan trust masih jarang diteliti	Menguji peran budaya organisasi dan perceived fairness sebagai mediator/moderator

5	Karakteristik pekerjaan	Efektivitas FWA berbeda tergantung jenis pekerjaan	Masih terbatas klasifikasi pekerjaan berdasarkan tingkat kolaborasi, kreativitas, dan otonomi	Studi komparatif FWA berdasarkan job characteristics (individual vs collaborative jobs)
6	Perbedaan generasi	Fokus penelitian banyak pada Milenial dan Gen Z	Kurang eksplorasi perbedaan persepsi FWA lintas generasi (Gen X, Baby Boomers)	Penelitian lintas generasi terkait preferensi dan efektivitas hybrid work
7	Sektor industri	Banyak studi dilakukan pada startup, perusahaan swasta, dan sektor digital	Penelitian pada sektor publik, pendidikan, dan UMKM masih terbatas	Studi sektor-spesifik untuk melihat kesiapan dan tantangan implementasi FWA
8	Teknologi dan literasi digital	Teknologi diakui sebagai faktor pendukung utama FWA	Minim kajian mendalam terkait technostress dan digital fatigue	Penelitian tentang keseimbangan antara teknologi, produktivitas, dan kesehatan mental
9	Kebijakan organisasi	FWA sering diperlakukan sebagai kebijakan operasional	Kurangnya kajian strategis terkait FWA sebagai desain kerja jangka panjang	Pengembangan model kebijakan FWA berkelanjutan berbasis HR strategy
10	Perspektif tim dan organisasi	Fokus penelitian masih dominan pada level individu	Kurangnya penelitian pada level tim dan organisasi (kolaborasi, inovasi, koordinasi)	Studi multi-level (individu–tim–organisasi) dalam konteks hybrid work

SIMPULAN

Analisis sistematis terhadap literatur dari tahun 2015 hingga 2025 menunjukkan bahwa kebijakan *Flexible Working Arrangement* (FWA) dan model kerja hibrida secara konsisten memberikan kontribusi positif terhadap produktivitas serta kepuasan kerja. Keleluasaan dalam mengelola waktu dan lokasi kerja terbukti menjadi faktor krusial dalam menciptakan keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), yang pada gilirannya

memperkuat loyalitas serta keterikatan karyawan terhadap organisasi. Namun, manfaat ini tidak terjadi secara instan, melainkan memerlukan perencanaan yang matang untuk menghindari risiko seperti ambiguitas peran dan kelelahan kerja. Keberhasilan implementasinya sangat bergantung pada dukungan manajerial yang solid dalam menjaga kesejahteraan mental, ketersediaan infrastruktur digital yang mumpuni untuk mencegah stres akibat kendala teknologi (*technostress*), serta kebijakan yang inklusif dan adaptif terhadap kebutuhan demografis maupun konteks industri yang spesifik.

Sebagai konsekuensi manajerial, organisasi perlu menggeser sudut pandang mereka dengan menjadikan FWA sebagai strategi jangka panjang untuk membangun keunggulan kompetitif, bukan sekadar respons darurat terhadap pandemi. Implementasi yang ideal membutuhkan pendekatan hibrida yang terstruktur, di mana interaksi tatap muka diprioritaskan untuk membangun inovasi dan budaya tim, sementara kerja jarak jauh diberikan sebagai ruang otonomi untuk tugas-tugas yang membutuhkan fokus mendalam. Transformasi ini menuntut kepemimpinan yang visioner serta evaluasi kebijakan yang berkelanjutan guna memastikan bahwa fleksibilitas yang diberikan mampu menyelaraskan pencapaian target organisasi dengan kesehatan jangka panjang seluruh anggota tim.

DAFTAR RUJUKAN

- Abean, T. A., & Trisyulianti, E. (2025). Pengaruh Hybrid Work terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di PT XYZ. *Jurnal Manajemen dan Organisasi (JMO)*, 16(2), 245-258. <https://doi.org/10.29244/jmo.v16i2.64319>
- Amri, M. M., Maharani, A., & Hidayah, Z. (2022). JOB BURNOUT AND FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENT ASSOCIATIONS ON EMPLOYEE WELLBEING WITH PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT AS MEDIATOR: A STUDY DURING PANDEMIC. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 20(3), 594-610. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2022.020.03.11>
- Anakpo, G., Nqwayibana, Z., & Mishi, S. (2023). The Impact of Work-from-Home on Employee Performance and Productivity: A Systematic Review. *Sustainability* 2023, 15(5). <https://doi.org/10.3390/su15054529>
- Aziz, R., Parwoto, P., & Iqbal, M. A. (2022). The Influence of Flexible Working Arrangements on Turnover Intention and Productivity Through Job Satisfaction on The Millennial Generation of Private Companies in Jakarta in 2022. *International Journal of Social Service and Research (IJSSR)*, 2(10). <https://doi.org/10.46799/ijssr.v2i10.169>
- Azizah, M. S., Soemaryani, I., & Sartika, D. (2023). The Influence of Flexible Working Arrangement on Job Satisfaction and Its Impact on Productive Behavior in Employees in Indonesian E-commerce Companies. *AFEBI Management and Business Review (AMBR)*, 8(2). <https://journal.afebi.org/index.php/ambr/article/view/764>
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165 - 218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>

- Budianto, E., & Purba, S. D. (2025). CRAFTING SATISFACTION –JOB CHARACTERISTICS, FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENTS, AND WORK-LIFE BALANCE IMPACT ON JOB SATISFACTION AMONG PUBLIC ACCOUNTING FIRM WORKERS. *Jurnal Akuntansi*, 19(1). <https://doi.org/10.25170/jak.v19i1.5615>
- Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2020). Work-From-Anywhere: The Productivity Effects of Geographic Flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655-683. <https://doi.org/10.1002/smj.3251>
- Crooney, L., Tootell, B., & Scott, J. (2025). Employee Experiences and Productivity in Flexible Work Arrangements: A Job Demands–Resources Model Analysis from New Zealand. *Businesses*, 5(3), 41. <https://doi.org/10.3390/businesses5030041>
- Darpin, Taufik, & Fikran, M. (2022). ANALISIS PENERAPAN HYBRID WORKING DALAM MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI PADA DINAS KOPERASI & UMKM PROVINSI SULAWESI TENGGARA. *Journal Publicuho*, 5(4), 1415-1426. <https://doi.org/10.35817/publicuho.v5i4.75>
- David, J., Adimasta, B., & Lataruva, E. (2025). Work-Life Balance: The Key to Employee Engagement and Employee Performance. *Journal of Business Management and Accounting*, 9(1), 71-82. <https://journal.lifescifi.com/index.php/art/article/view/647>
- Dwinugraha, E., & Lastiati, A. (2025). PENGARUH HYBRID WORKING PASCA PANDEMI COVID-19 TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN PEMEDIASI WORK LIFE BALANCE DAN MOTIVASI KERJA (STUDI PADA PEKERJA DI JAKARTA, BOGOR, TANGERANG). *COSTING : Journal of Economic, Business, and Accounting*, 8(1), 318-328. <https://doi.org/10.31539/costing.v8i1.12175>
- Dzandu, M. D., Hatsu, S., & Cesare, S. D. (2023). Remote Working and Task Innovativeness – an Integrated Resource Based View and Antecedent-Behaviour-Consequence Perspective. *Information System Frontiers*, 27(2), 539-562. <https://doi.org/10.1007/s10796-023-10452-z>
- Effiyaldi, E., Subroto, S., & Sakaria, M. (2025). Hybrid Working: Challenges and Opportunities in Managing Employee Performance in the Age of Flexible Working. *Oikonomia : Journal of Management Economics and Accounting*, 2(2), 95-106. <https://doi.org/10.61942/oikonomia.v2i2.310>
- Egasmara, F., Sobandi, A., Rahayu, A., Wibowo, L. A., & Sofia, A. (2025). Analisis Kebijakan Flexible Working Arrangement terhadap Produktifitas Karyawan untuk Peningkatan Kinerja Perusahaan (PT. Telekomunikasi Indonesia Internasional). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 6(4), 3414-3430. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v6i4.5365>
- Fadhila, A. A., & Wicaksana, L. (2020). SISTEMATIK REVIEW: FLEKSIBEL WORKING ARRANGEMENT (FWA) SEBAGAI PARADIGMA BARU ASN DI TENGAH PANDEMI COVID-19. *Spirit Publik*, 15(2), 111-130. <https://doi.org/10.20961/sp.v15i2.44542>
- Febriana, A., & Mujib, M. (2024). Increasing Productivity of Gen Z Employees: The Role of Flexible Work Arrangements and Participative Style. *SA Journal of Human Resource Management*, 22. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2489>
- Febriani, A. W., Soetjipto, B. E., & Churiyah, M. (2023). Systematic Literature Review Dan Analisis Bibliometrik Pengaruh Work From Home (WFH) Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Ganaya : Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 6(3), 539-556. <https://doi.org/10.37329/ganaya.v6i3.2402>

- Hanzis, A., & Hallo, L. (2024). The Experiences and Views of Employees on Hybrid Ways of Working. *Administrative Sciences*, 14(10), 263. <https://doi.org/10.3390/admsci14100263>
- Hartner-Tiefenthaler, M., Zedlacher, E., & Clarke, S. (2023). Flexible working arrangements as privilege or entitlement? Type of access to flexible working arrangements shapes reciprocal beliefs and social exchange relationships in hybrid work teams. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 77, 666-677. <https://doi.org/10.1007/s41449-023-00388-0>
- Hutama, J. K. P., & Suharnomo, S. (2023). Pengaruh Telework Terhadap Employee Performance Melalui Mediasi Work-Life Balance dan Technostress Syaria Pandemi Covid 19. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 9(2), 3006-3016. <https://doi.org/10.29040/jiei.v9i2.9850>
- Ismail, S. R., & Michael, F. L. (2023). Systematic Review of Flexible Work Arrangements Impact on Employee Performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(11). <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v13-i11/19371>
- Khoirunnisa, S. A., Sukoco, I., & Auliana, L. (2025). The Effect of Flexible Working Arrangements on Employee Performance: A Survey in Multi-Brand Virtual Kitchen Companies. *Image: Jurnal Riset Manajemen*, 13(1), 32-41. <https://ejournal.upi.edu/index.php/image/article/view/82316/pdf>
- Khorakian, A., Jahangir, M., Rahi, S., Eslami, G., & Muterera, J. (2023). Remote working and work performance during the COVID-19 pandemic: the role of remote work satisfaction, digital literacy, and cyberslacking. *Behaviour & Information Technology*, 43(10), 1938-1956. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2023.2235026>
- Kohont, A. (2025). Organisational Support of Sustainable Hybrid Work: Between Homely Workspace and the Need for Live Cooperation. *Sustainability*, 17(6), 2494. <https://doi.org/10.3390/su17062494>
- Kurniawan, A. A., & Nugroho, Y. A. B. (2024). PENGARUH SISTEM KERJA HYBRID TERHADAP JOB SATISFACTION DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI MEDIASI STUDI PADA KARYAWAN SWASTA YANG BERPROFESI SEBAGAI DIGITAL MARKETING OFFICER DI JAKARTA SELATAN. *Prosiding Working Papers Series In Management*, 16(2), 180-191. <https://doi.org/10.25170/wpm.v16i2.6526>
- Mahesti, T., & Firmansyah. (2025). Efektivitas Sistem Kerja Hybrid Dalam Meningkatkan Work-Life Balance Dan Produktivitas Karyawan Pada Perusahaan Startup. *Jurnal Manajemen Dan Akuntansi (JAME)*, 1(3), 108-118. <https://doi.org/10.69666/jame.v1i3.16>
- Maity, R., & Lee, K. L. (2025). The impact of remote and hybrid work models on small and Medium-sized enterprises productivity: a systematic literature review. *SN Bus Econ* 5, 5(158). <https://doi.org/10.1007/s43546-025-00931-7>
- Manole, E. C., Curşeu, P. L., & Trif, S. R. (2025). The Differentiation–Integration Paradox of Hybrid Work: A Focus Group Exploration of Team and Individual Mechanisms. *Administrative Sciences*, 15(6), 201. <https://doi.org/10.3390/admsci15060201>
- McPhail, R., Chan, X. W., May, R., & Wilkinson, A. (2024). Post-COVID remote working and its impact on people, productivity, and the planet: an exploratory scoping review. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(1), 154-182. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2221385>

- Mohamed, A. A. A., Mohamed, S. A., & Ebrahim, M. (2024). The remote revolution: assessing the impact of working from home on finance professionals. *Future Business Journal*, 10(94). <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00345-1>
- Nainggolan, J. C. M., & Purba, S. D. (2024). ENHANCING GEN Z EMPLOYEES COMMITMENT THROUGH FLEXIBLE WORK ARRANGEMENTS, WORK-LIFE BALANCE, AND JOB SATISFACTION. *Jurnal Manajemen*, 21(2). <https://doi.org/10.25170/jm.v21i2.6174>
- Nastiti, R., & Lisandri, L. (2022). Flexible Working Arrangement, Work-Life Balance dan Kinerja Pekerja Perempuan di Kota Banjarmasin di Tengah Pandemi. *Jurnal Riset Inspirasi Manajemen Dan Kewirausahaan*, 6(1), 19-25. <https://doi.org/10.35130/jrimk.v6i1.276>
- Nugraha, F. N., Aisha, A. N., & Suwarsono, L. W. (2025). Flexible Working Arrangement and Well-Being amongst Private University Employees: A Pilot Study. *International Journal of Innovation in Enterprise System*, 9(1), 10-18. <https://doi.org/10.25124/ijies.v9i01.645>
- Onyekwelu, N. P., Monyei, F. E., & Muogbo, U. S. (2022). Flexible Work Arrangements and Workplace Productivity: Examining The Nexus. *International Journal of Financial Accounting and Management*, 4(3), 303-314. <https://doi.org/10.35912/ijfam.v4i3.1059>
- Petitta, L., & Ghezzi, V. (2025). Disentangling the Pros and Cons of Flexible Work Arrangements: Curvilinear Effects on Individual and Organizational Outcomes. *Economies*, 13(1), 20. <https://doi.org/10.3390/economies13010020>
- Pradipta, H. A., & Martdianty, F. (2023). Effect of Flexible Working Arrangement on Employee Performance: Mediating Role of Work Engagement and Supervisor Support in Indonesia Digital Startup. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen (JABM) E-Journal*, 9(2). <https://doi.org/10.17358/jabm.9.2.512>
- Rahayu, I., Sucipto, I., Lubis, F. M., & Machin, M. (2025). Dampak Penerapan Sistem Kerja Hybrid terhadap Produktivitas dan Efisiensi Biaya Perusahaan. *Journal of Innovative and Creativity*, 5(2), 11120-11125. <https://doi.org/10.31004/joecy.v5i2.1233>
- Ratono, Munanda, E., & Dwianto, A. S. (2024). PENGARUH FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENT DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS: ANALISIS PADA KARYAWAN KCP BANK SYARIAH INDONESIA DI JAKARTA. *Jurnal Cahaya Mandalika*, 5(1), 97-108. <https://doi.org/10.36312/jcm.v5i1.2597>
- Rina, R., Basalamah, I., & Abdullah, A. (2025). Enhancing Employee Commitment through Flexible Working Arrangements and Sustainable H.R. Practices in Indonesian Startups. *MIX: JURNAL ILMIAH MANAJEMEN*, 15(1), 233-246. https://dx.doi.org/10.22441/jurnal_mix.2025.v15i1.014
- Rizqi, A. R. (2022). Systematic Literature Review: Teleworking dan Kinerja Karyawan pada Era Pandemi. *Jurnal Fenomena*, 31(2), 69-78. <https://doi.org/10.30996/fn.v31i2.7857>
- Stefanie, K., Suryani, E., & Maharani, A. (2020). Flexible Work Arrangement, Work Life Balance, Kepuasan Kerja, dan Loyalitas Karyawan Pada Situasi Covid-19. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 4(3), 1725-1750. <https://doi.org/10.31955/mea.v4i3.666>
- 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. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(15), 2960-2990. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2075235>
- Sultan, Z., Fachmi, M., & Klimko, R. (2024). Flexible Working Arrangement (FWA) Model: Reducing Congestion Levels and Work Stress and Increasing Work Productivity. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 15(2), 295-313. <http://dx.doi.org/10.18196/mb.v15i2.21578>
- Tasrin, K., Wahyuadianto, A., Pratiwi, P., & Masrully, M. (2021). Evaluation Study of the Implementation of Flexible Working Arrangement in Public Sector Organization during Covid-19 Pandemic. *BISNIS & BIROKRASI: Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, 28(3). <https://doi.org/10.20476/jbb.v28i3.1274>
- Wells, J., Scheibein, F., Pais, L., Santos, N. R. d., Dalluege, C. A., Czakert, J. P., & Berger, R. (2023). A Systematic Review of the Impact of Remote Working Referenced to the Concept of Work-Life Flow on Physical and Psychological Health. *Workplace Health Saf*, 71(11), 507-521. <https://doi.org/10.1177/21650799231176397>
- Wijayati, S., & Pusparini, E. S. (2024). Pengaruh Flexible Working Arrangements, Supervisor Support dan Job Crafting terhadap Innovative Behavior Pekerja Sektor Ekonomi Kreatif. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 15(1), 201-214. <https://doi.org/10.33059/jseb.v15i1.7760>
- Yadav, P., & Bagri, K. (2025). Flexible work culture: prospects and trends through a bibliometric and systematic review. *IIM Ranchi Journal of Management Studies*, 4(2), 183-205. <https://doi.org/10.1108/IRJMS-10-2024-0126>
- Yuniawan, A., Nasikh, & Franksiska, R. (2025). Navigating work and study: The interplay of time-spatial flexible work arrangements, workload, and work-life integration among undergraduate working students. *Problems and Perspectives in Management*, 23(2), 319-330. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.23\(2\).2025.22](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.23(2).2025.22)
- Zulkarnaini, & Haholongan, R. (2025). DAMPAK WORK LIFE BALANCE TERHADAP PRODUKTIVITAS SDM DI ERA HYBRID WORKING. *SINERGI : Jurnal Riset Ilmiah*, 2(10), 4623-4629. <https://doi.org/10.62335/sinergi.v2i10.1847>