Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia
p–ISSN: 2541-0849 e-ISSN: 2548-1398
Vol. 11, No. 1, Januari 2026

Studi Eksplorasi Pengaturan Kerja Fleksibel Terhadap Keterlekatan Pekerja

Rut Gloria Anugrah*, Langga Lagandhy
Politeknik Ketenagakerjaan, Indonesia
Email: rutgloria@polteknaker.ac.id* , langgalagandhy@polteknaker.ac.id

Abstrak
Penelitian ini mengeksplorasi penerapan pengaturan kerja fleksibel (Flexible Working Arrangement/FWA) terhadap keterlibatan karyawan dalam konteks tenaga kerja multi-generasi di Indonesia. Studi dilakukan dengan pendekatan kualitatif melalui wawancara semi-terstruktur terhadap 14 responden yang terdiri dari penyusun kebijakan dan karyawan dari berbagai generasi (Generasi X, Milenial, dan Z) di sebuah perusahaan tech start-up. Hasil penelitian menunjukkan bahwa FWA, yang awalnya diterapkan sebagai respons terhadap pandemi COVID-19, tetap relevan sebagai strategi bisnis modern untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas. Manfaat utama yang ditemukan meliputi peningkatan keseimbangan kehidupan kerja, penghematan biaya transportasi dan operasional, peningkatan semangat kerja, dan produktivitas yang lebih baik. Generasi Z menunjukkan respons paling positif terhadap kebijakan ini, menjadikan FWA sebagai alat penting untuk menarik dan mempertahankan talenta muda. Namun, penelitian juga mengidentifikasi beberapa tantangan seperti penyalahgunaan kebijakan oleh beberapa karyawan dan miskomunikasi dalam koordinasi tim, terutama pada proyek yang kompleks. Studi ini menyimpulkan bahwa efektivitas FWA bergantung pada definisi kebijakan yang jelas dan transparan, komunikasi dua arah yang efektif antara manajer dan karyawan, serta dukungan kepemimpinan yang kuat. Perbedaan generasi mempengaruhi cara pemanfaatan fleksibilitas kerja, dimana generasi muda cenderung menggunakannya untuk fokus pada target individu atau waktu bersosialisasi, sementara generasi lebih tua memanfaatkannya untuk tanggung jawab keluarga. Penelitian ini merekomendasikan pendekatan inklusif dalam merancang kebijakan FWA yang memenuhi kebutuhan lintas generasi untuk mendorong keterlibatan karyawan secara optimal.
Kata Kunci: pengaturan kerja fleksibel, keterlibatan karyawan, tenaga kerja multi-generasi, keseimbangan kehidupan kerja, produktivitas, work from anywhere.

Abstract
This study explores the implementation of Flexible Working Arrangements (FWA) on employee engagement within a multi-generational workforce context in Indonesia. The research employs a qualitative approach through semi-structured interviews with 14 respondents comprising policy makers and employees from various generations (Generation X, Millennials, and Z) at a tech start-up company. The findings indicate that FWA, initially implemented as a response to the COVID-19 pandemic, remains relevant as a modern business strategy to enhance efficiency and productivity. Key benefits identified include improved work-life balance, cost savings in transportation and operational expenses, enhanced work morale, and better productivity. Generation Z demonstrates the most positive response to this policy, making FWA a crucial tool for attracting and retaining young talent. However, the research also identifies several challenges such as policy misuse by some employees and miscommunication in team coordination, particularly in complex projects. The study concludes that FWA effectiveness depends on clear and transparent policy definitions, effective two-way communication between managers and employees, and strong leadership support. Generational differences influence how work flexibility is utilized, with younger generations tending to use it for individual target focus or socialization time, while older generations leverage it for family responsibilities. This research recommends an inclusive approach in designing FWA policies that meet cross-generational needs to optimally drive employee engagement.
Keywords: *flexible working arrangements, employee engagement, multi-generational workforce, work-life balance, productivity, work from anywhere.*

PENDAHULUAN

Dalam beberapa tahun terakhir, telah terjadi pergeseran yang signifikan dalam budaya organisasi untuk menerapkan pengaturan kerja fleksibel (FWA) sebagai cara

untuk beradaptasi dengan perubahan dinamika tenaga kerja. Di Indonesia, tren ini muncul sebagai bentuk adaptasi di masa pandemic dan *post-pandemic Covid-19* dan didukung oleh kemajuan teknologi yang dapat memfasilitasi pekerjaan jarak jauh yang memungkinkan karyawan tetap terhubung dan produktif di luar lingkungan kantor tradisional (Sabir & Rizvi, 2018; Mishra & Mohanty, 2016).

Selain itu, tren menuju fleksibilitas ini menunjukkan pergeseran kebutuhan masyarakat pada keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*) untuk mengakomodasi tanggung jawab pekerjaan dan komitmen personal yang seimbang yang mendorong pada kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Selain itu, pengaturan ini berdampak pada peurunkan tingkat ketidakhadiran, dan stress kerja. Pengaturan kerja yang fleksibel juga menjadi daya tarik untuk merekruit dan mempertahankan talenta dari angkatan kerja muda. Bagi pemberi kerja, FWA dapat menjadi alternatif dalam efisiensi biaya operasional, peningkatan motivasi dan produktivitas karyawan, dan meningkatkan kepercayaan dalam hubungan antara pemberi kerja dan karyawan (Amirul et al., 2021; Kotey & Sharma, 2016).

Konsep pengaturan kerja yang fleksibel memiliki cakupan lebih luas di luar bentuk kerja standar seperti pekerja waktu tertentu (PKWT), pekerja waktu tidak tertentu (PKWTT). FWA memungkinkan karyawan memiliki kendali yang lebih besar atas waktu, tempat dan cara bekerja. Praktik-praktik ini mencakup *telecommuting*, posisi paruh waktu yang memungkinkan pekerja bekerja kurang dari 40 jam per minggu dengan jam kerja tetap, kerja jarak jauh yang memungkinkan pekerja untuk bekerja dari lokasi manapun di luar kantor, jam kerja yang fleksibel yang memungkinkan pekerja untuk memilih waktu mulai dan selesai bekerja dengan tetap memenuhi syarat jumlah jam kerja dalam jangka waktu tertentu, dan pengurangan hari kerja yaitu konsep dimana pekerja memenuhi 40 jam kerja seminggu dalam jumlah hari yang lebih sedikit.

Pengaturan ini dapat menghasilkan kinerja individu dan organisasi yang lebih baik (Stella, 2020), yang berdampak besar pada daya saing organisasi (Pavlova, 2019), dan telah terbukti sangat meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja (Shanker, 2022). Namun, dampak dari pengaturan ini dapat bervariasi, tergantung pada apakah pengaturan tersebut didorong oleh kebutuhan pekerja atau oleh pemberi kerja (Stella, 2020).

Setiap pekerja memiliki keinginan dan kebutuhan yang berkaitan dengan pekerjaan mereka, yang ketika hal-hal tersebut terpenuhi, maka akan menimbulkan keterlibatan karyawan. Karyawan yang *engaged* akan benar-benar tertarik, bersemangat, dan bahkan bersedia bekerja lebih keras untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan kemampuan terbaiknya yang menunjukkan hasil kinerja yang lebih baik dalam melakukan pekerjaannya, yang pada akhirnya akan membawa keuntungan bagi organisasi dibandingkan hanya melakukan apa yang diperintahkan kepada mereka bahkan dampak berdampak pada penurunan kinerja karyawan lainnya.

Dalam upaya mencapai tujuan organisasi ataupun keunggulan bersaing perusahaan, keterlibatan karyawan adalah aspek penting dari kesuksesan organisasi, yang mencakup faktor emosional dan rasional (Turner, 2019). Karyawan yang terlibat menunjukkan tingkat loyalitas, komitmen, dan partisipasi yang tinggi dalam mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang *engaged* memiliki keinginan organisasi mereka sukses dan unggul karena mereka secara fisik, profesional, emosional, dan bahkan spiritual terkait dengan sasaran, tujuan, maksud, visi, dan misi organisasi. Untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan melalui empat faktor produksi salah satunya pekerja, perusahaan perlu menciptakan dan mempertahankan lingkungan kerja yang memenuhi

kebutuhan karyawan dan manajemen, meningkatkan semangat kerja karyawan, dan membangun budaya perusahaan (Budd & Bhave, 2019).

Sequeira dan Dhriti (2015) menunjukkan bahwa kerangka kerja hubungan karyawan yang efektif harus ditujukan untuk menciptakan dan mempertahankan tenaga kerja yang termotivasi dan produktif. Griffin, Bryant dan Koerber (2015) menyatakan bahwa organisasi dengan kebijakan hubungan karyawan yang kuat lebih cenderung memiliki keunggulan kompetitif dibandingkan organisasi yang tidak memiliki kerangka kerja yang kuat dalam hal persaingan untuk mendapatkan karyawan yang terampil.

Dalam studi Sequiera dan Dhriti (2015) menunjukkan bahwa ketika manajemen organisasi menciptakan kesempatan yang sama dan menawarkan perlakuan yang sama kepada karyawan tanpa bias yang mempromosikan sikap positif terhadap organisasi dan umpan balik yang konstruktif akan membuat karyawan menyadari apa yang diharapkan organisasi dari mereka. Pada pengaturan kerja fleksibel, pola kerja ini mendorong anggota tim untuk berkomunikasi, saling percaya, dan bekerja sama yang dapat menyebabkan hubungan karyawan yang baik dapat terjadi. Namun, untuk mencapai hal tersebut di lingkungan kerja yang fleksibel, masalah-masalah seperti perasaan terisolasi di antara para pekerja jarak jauh dan rintangan komunikasi perlu diatasi (Nikoloski et al., 2014).

Hasil penelitian menunjukkan pengaturan kerja fleksibel berpengaruh terhadap keterlibatan dan hubungan karyawan baik secara positif ataupun negative. Dalam konteks keterlibatan karyawan, dengan menawarkan otonomi, fleksibilitas, dan keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik, FWA dapat meningkatkan keterlibatan karyawan. Karyawan yang terlibat akan lebih terdorong untuk memberikan upaya terbaik mereka, merasa berdedikasi pada tujuan organisasi, dan memiliki tingkat kepuasan tinggi pada pekerjaan mereka. Penelitian Richman, et al (2008) menunjukkan bahwa fleksibilitas tempat kerja yang dirasakan dan kebijakan kehidupan kerja yang mendukung memiliki dampak positif pada keterlibatan karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Timms, et al (2015) dengan melakukan pengujian terhadap sampel heterogeny sejumlah 823 sampel yang diambil dalam periode pengumpulan data terpisah dalam interval 12 bulan FWA berkontribusi terhadap penurunan keterlibatan karyawan dari waktu ke waktu. Penelitian Urgagol (2018) menunjukkan hanya 7 persen karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan karyawan tinggi, 51 persen netral dan 41 persen lainnya memiliki tingkat keterlibatan karyawan yang rendah dengan organisasi mereka yang menerapkan FWA. Dari beberapa perbedaan hasil penelitian ini, dapat disimpulkan perlu dilakukan eksplorasi lebih lanjut tentang praktik pengelolaan SDM dalam menciptakan keterlibatan karyawan dalam konteks FWA.

Kehadiran tenaga kerja multi generasi, yang terdiri dari orang-orang dari berbagai kelompok usia dan masing-masing memiliki keyakinan, sikap, dan preferensi kerja yang berbeda, merupakan salah satu masalah khusus yang dihadapi organisasi saat ini. Dalam *Multi-Generational Workplaces Final Report* (2023) generasi yang berbeda memiliki kebutuhan dan preferensi yang berbeda dalam hal pengaturan kerja. Oleh sebab itu, diperlukan langkah proaktif untuk mendukung tempat kerja multi-generasi dengan menerapkan kebijakan dan program yang mendorong keragaman, kesetaraan, dan inklusi, serta memberikan kesempatan yang sama bagi karyawan dari semua generasi.

Inisiatif ini di antaranya dengan menawarkan peluang pengembangan karier yang disesuaikan dengan generasi yang berbeda, berinvestasi dalam program pelatihan dan pengembangan yang mengatasi perbedaan generasi dan mendorong kolaborasi antar generasi, dan termasuk mempromosikan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi melalui penerapan pengaturan kerja fleksibel. Hasil penelitian Jung (2023)

generasi Z menunjukkan peningkatan terbesar dalam keterlibatan karyawan yang dihasilkan dari penerapan FWA. Hasil ini menandakan bahwa, jika dibandingkan dengan generasi lainnya, Generasi Z sangat mementingkan fleksibilitas di tempat kerja.

Pemahaman yang baik tentang perbedaan generasi dan penerapan lingkungan yang mendorong inklusivitas untuk mengelola dinamika antar generasi dan mendorong kolaborasi yang produktif di seluruh kelompok usia, termasuk bagaimana persepsi kelompok usia kerja tersebut dalam penerapan pengaturan waktu kerja fleksibel. Penelitian saat ini belum mampu menggambarkan efektivitas FWA dalam konteks tenaga kerja multi generasi yang memiliki potensi untuk meningkatkan hubungan dan keterlibatan karyawan.

Penelitian sebelumnya sebagian besar berkonsentrasi pada manfaat FWA bagi pekerja individu atau konsekuensi organisasi yang lebih luas, namun belum belum menginvestigasi dampak dari keragaman generasi pada perspektif dan pengalaman pekerja. Menanggapi hal tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi penerapan pengaturan kerja fleksibel terhadap keterlibatan karyawan dalam angkatan kerja multi generasi. Selain itu, penelitian ini akan mengeksplorasi bagaimana perbedaan generasi dapat memoderasi dampak FWA terhadap hasil kerja karyawan, memberikan wawasan bagi organisasi yang berusaha menciptakan lingkungan tempat kerja yang inklusif dan efektif.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif yang terdiri dari wawancara semi terstruktur dengan penyusun kebijakan dan karyawan yang bekerja dalam perusahaan yang menawarkan pengaturan kerja fleksibel. Penelitian ini bersifat eksploratif untuk menilai teori yang ada saat ini dan mengembangkan teori tersebut.

Penelitian dilakukan di perusahaan *tech start up* dengan bisnis utamanya memberikan layanan pelanggan. Responden terdiri atas karyawan yang bekerja di perusahaan dan merupakan perwakilan dari generasi x, generasi milenial dan generasi z serta beragam secara departemen. Responden dipilih berdasarkan referensi dan *purposive sampling.* Penggunaan sampling ini memungkinkan penulis untuk memilih responden yang dapat menghasilkan data yang terfokus untuk menjawab pertanyaan penelitian secara lebih informatif. Penulis memastikan responden berasal dari tingkat manajemen dan departemen di dalam perusahaan untuk mengurangi bias dan dapat memberikan pandangan secara lebih luas baik dari sudut pandang organisasi dan pekerja. Berikut merupakan rincian responden yang diperoleh:

Age	Gen	Business Title	Employment Type	Directorate
32	Millenials (Gen Y)	Customer Care Workforce Management Team Leader	Permanent	Operations
28	Millenials (Gen Y)	People Services Jr Specialist	Permanent	People
30	Millenials (Gen Y)	People Reward Specialist I	Permanent	People
47	Gen X	General Affairs Admin	Permanent	People
30	Millenials (Gen Y)	Sr Product Designer II	Permanent	Product Development
23	Gen Z	Product Designer II	Permanent	Product Development
51	Gen X	General Affairs Assistant Manager	Permanent	People
37	Millenials (Gen Y)	Accommodation Visual Content Specialist I	Permanent	Commercial
24	Gen Z	Accommodation Content Jr Specialist	Fixed Term	Commercial
25	Gen Z	UX Research II	Permanent	Product Development
24	Gen Z	Accommodation Content QC Jr Specialist	Fixed Term	Commercial
25	Gen Z	People Services Admin	Permanent	People

Gambar 1, rincian responden

Responden yang digunakan terdiri atas 2 responden yang merupakan perwakilan manajemen dalam menyusun kebijakan pengaturan kerja fleksibel dan 12 responden perwakilan pekerja dengan rincian 5 responden generasi z yang ada dalam rentang usia 12 – 27 tahun, 5 responden generasi milenial yang ada dalam rentang usia 28 – 43 tahun, dan 2 responden perwakilan generasi x yang ada pada rentang usia 44 – 59 tahun. Responden juga tersebar dari perwakilan departemen yang ada di perusahaan yaitu people, operations, product development, dan commercial. Hal ini untuk melihat bagaimana pengaturan dan penerapan pengaturan kerja fleksibel pada masing-masing departemen.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi terstruktur dengan menggunakan daftar pertanyaan wawancara semi terstruktur sebagai instrument penelitian. Hal ini memungkinkan penulis untuk mengajukan pertanyaan-pertanyaan spesifik dan secara bersamaan memungkinkan wawancara menjadi fleksibel dan mengeskplorasi hubungan dan tema umum yang mungkin muncul secara lebih mendalam tanpa mempengaruhi jawaban yang diberikan oleh responden (Saunders & Lewis, 2012). Wawancara semi terstruktur dilakukan dengan bersifat terbuka dan responden didorong untuk menguraikan tanggapan mereka untuk meningkatkan kedalaman tanggapan. Wawancara dilakukan dalam beberapa sesi dengan tiap sesi berlangsung selama 30 – 45 menit. Rekaman suara ditranskripsikan ke dalam dokumen dan dilakukan pencatatan yang merupakan sumber data dan kemudian dianalisis.

Peneliti menggunakan pendekatan analisis tematik yang merupakan metode pengelompokan atau kategorisasi dengan tujuan untuk menemukan pola dalam data. Penelitian ini menggunakan pendekatan tersebut karena analisis tematik sesuai untuk menjawab pertanyaan penelitian yang mengharapkan jawaban merupakan pengalaman, pendapat ahli dan pandangan responden (Saunders & Lewis, 2012).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penyebab Penerapan Pengaturan Kerja Fleksibel

Pengaturan Kerja Fleksibel sebagai Tren Global dan Cara Baru dalam Berbisnis

Penerapan pengaturan kerja fleksibel awalnya merupakan respon dari pandemi global yang menuntut perusahaan untuk beradaptasi dengan cara kerja yang baru namun tetap mempertahankan kinerja. Perusahaan menerapkan pengaturan kerja fleksibel dengan pembebasan bekerja dari mana saja (work from anywhere) tanpa ada kewajiban untuk bekerja di kantor. Hal ini berlangsung sejak pandemi hingga Maret 2024. Mulai bulan April 2024 kebijakan full work from anywhere ini diubah menjadi 3 hari work from office dan 2 hari work from anywhere. Perubahan ini didasari adanya perubahan strategi dan target perusahaan yang fokus pada pencapaian kinerja bisnis pada konteks finansial. Meskipun demikian, dapat disimpulkan bahwa perusahaan masih menerapkan pengaturan kerja fleksibel meskipun sudah ada dalam masa pasca pandemi.

Berdasarkan hasil wawancara, tren ini sebagai suatu keharusan untuk tetap relevan dengan kebutuhan bisnis yang agile. Adaptasi melalui penerapan teknologi pada masa pandemi lalu telah memungkinkan organisasi untuk beralih dari cara-cara komunikasi tradisional ke bentuk-bentuk komunikasi modern dengan melibatkan berbagai platform yang relevan. Selain itu, kinerja pekerja diukur berdasarkan inisiatif berupa proyek individu maupun kelompok yang mengedepankan output dari pekerjaan.

Dari hasil wawancara dengan penyusun kebijakan, jumlah waktu yang dihabiskan di kantor bukan menjadi tolok ukur produktivitas. Hal ini ditunjukkan bahwa pada jadwal

work from office pekerja hanya wajib untuk melakukan absensi tap in saja dan tidak ditentukan kapan waktu maksimal untuk melakukan absensi masuk. Perusahaan memiliki pandangan bahwa kinerja karyawan harus diukur berdasarkan hasil dan kinerja mereka, dan lebih lanjut menunjukkan bahwa jam kerja dan waktu di kantor adalah ukuran yang tidak relevan, khususnya pada kebutuhan bisnis.

Perusahaan mengakui pengaturan kerja yang fleksibel sebagai kebutuhan untuk menarik dan mempertahankan talenta

Penerapan pengaturan kerja fleksibel saat ini menjadi salah satu faktor yang mampu menarik dan mempertahankan talent. Perusahaan melihat hal ini menjadi hal yang dianggap penting oleh pekerja. Saat ini komposisi jumlah pekerja dengan rentang usia dalam generasi z mencapai 70% dari total pekerja yang sebagian besar bagi mereka perusahaan ini merupakan tempat awal mereka berkarir. Pada saat awal perubahan dari full work from anywhere menjadi perpaduan work from office dan work from anywhere terjadi gejolak dari beberapa pekerja bahkan beberapa memutuskan untuk meninggalkan perusahaan karena merasa tidak cocok dengan kebijakan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa pengaturan kerja fleksibel mampu mempertahakan talent.

Selain itu, dari seluruh responden yang diwawancara menyatakan jika memperoleh penawaran dari dua perusahaan yang dengan nilai offering yang sama namun salah satunya menawarkan pengaturan kerja fleksibel, mereka menyatakan akan lebih memilih perusahaan itu.

Oleh sebab itu, penerapan pengaturan kerja fleksibel menjadi penting sebagai bagian dari proposisi nilai organisasi karena pekerja semakin menghargai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Faktor penting perusahaan yaitu perlunya untuk tetap relevan sebagai pemberi kerja dan pengaturan kerja fleksibel memungkinkan karyawan untuk melihat organisasi tetap relevan.

Perusahaan yang menggunakan pengaturan kerja fleksibel untuk melayani generasi milenial dan gen z

Salah satu alasan untuk menerapkan pengaturan kerja fleksibel adalah karena perusahaan menyadari bahwa generasi yang berbeda memiliki preferensi dan pandangan yang berbeda dalam hal pekerjaan. Berdasarkan hasil wawancara diperoleh bahwa kebijakan ini juga merupakan bentuk adaptasi tuntutan kerja yang mayoritas adalah generasi z dan milenial. Sehubungan dengan melayani generasi muda, penekanan khusus diberikan pada pengembangan budaya yang mendorong ketangkasan dan inovasi. Para narasumber yang diwawancarai menyatakan bahwa organisasi yang ingin menjadi inovatif perlu mendorong lingkungan kerja dan menciptakan budaya seputar fleksibilitas.

Manfaat Penerapan Kerja Fleksibel terhadap Keterlibatan Karyawan berdasarkan Pengalaman Karyawan

Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi

Ketika pekerja diwawancara mengenai bagaimana perasaan dan pemikiran mereka tentang kebijakan pengaturan kerja fleksibel, topik yang paling menonjol yaitu adanya kesemibangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Namun hal ini Nampak dalam bentuk yang berbeda antar generasi. Generasi milenial muda dan gen z yang didominasi oleh pekerja yang belum berkeluarga menyebutkan ada beberapa variasi yang diterapkan. Sebagian menggunakan masa work from anywhwere sebagai focus time untuk digunakan dalam penyelesaian target individu. Mereka cenderung menyelesaikan semua pekerjaan utama di waktu 2 hari kerja tersebut sehingga memungkinkan mereka

lebih banyak menghabiskan waktu untuk berinteraksi dengan rekan kerja pada saat masa work from office.

Sebagian memanfaatkan masa work from office untuk agenda meeting dan koordinasi antar tim sedangkan untuk work from anywhere digunakan untuk beristirahat. Hal ini cukup berbeda dengan gen x yang menggunakan masa work from anywhere mereka untuk lebih berinterasi dengan keluarga seperti mengantar dan menjemput anak-anak mereka dari sekolah dan menghabiskan waktu bersama mereka di sore dan hari sebelum mereka tidur. Sedangkan masa work from office digunakan untuk menyelesaikan seluruh pekerjaan utama.

Contoh lainnya terkait dengan pengurangan waktu perjalanan. Hal ini terutama terjadi di antara karyawan yang bekerja di daerah padat penduduk. Para karyawan merasa bahwa menghindari kemacetan mempengaruhi suasana hati dan produktivitas mereka. Ada juga banyak karyawan yang menyebutkan bagaimana mereka dapat menjadi lebih aktif dengan penggunaan pengaturan kerja fleksibel. Beberapa bahkan menyebutkan bahwa mereka menggunakan waktu untuk bertemu dengan rekan kerja namun untuk agenda klub-klub olahraga. Selain meningkatkan produktivitas mereka, ternyata hal ini juga mampu menjaga keterlekatan dengan pekerja lainnya.

Setelah dieksplorasi lebih jauh, masing-masing tim biasanya sudah memiliki komitmen di awal terkait waktu kerja meskipun sedang work from anywhere. Sehingga jadwal meeting ataupun kegiatan menghubungi di luar waktu kerja tidak umum dilakukan pada periode tersebut. Hal ini tentu menjaga keseimbangan pekerjaan dengan pribadi.

Penghematan biaya yang terkait dengan penerapan pengaturan kerja yang fleksibel

Berdasarkan hasil wawancara, semua responden setuju bahwa pengaturan kerja fleksibel telah mampu memberikan penghematan biaya khususnya pada pengeluaran untuk transportasi, karena pekerja dapat bekerja dari jarak jauh. Dua responden yang merupakan bertanggung jawab untuk monitor kinerja pekerja lainnya di luar daerah juga menjadi lebih praktis dan mudah karena dapat dilakukan secara online melalui kanal-kanal yang telah disediakan tanpa harus secara fisik bertemu dengan mereka. Hal ini tentu selain menghemat biaya pribadi juga mampu menekan biaya operasional perusahaan.

Semangat kerja karyawan

Karyawan juga merasa bahwa dengan adanya FWA membuat mereka lebih menikmati bekerja di perusahaan. Alasan utamanya adalah karena karyawan merasa tidak terlalu stres dan lebih bahagia, dan mereka juga merasakan hal yang sama pada rekan kerja mereka, yang membuat lingkungan kantor menjadi lebih menyenangkan. Selain pengaturan dari sisi waktu kerja, pengaturan tempat duduk yang fleksibel juga memungkinkan adanya koordinasi yang lebih baik.

Sebagian besar karyawan menyebutkan bahwa mereka akan merasa nyaman dengan perusahaan yang menerapkan pengaturan kerja fleksibel karena tidak mengalami adanya isu utama dalam hal komunikasi ataupun kepercayaan. Sehingga mereka akan lebih memilih perusahaan dengan pengaturan sejenis lainnya jika ada penawaran baru. Hanya 1 responden yang menyatakan siap untuk memilih dengan pengaturan tradisional apabila jaraknya sangat dekat dengan rumah.

Produktivitas

Para karyawan merasa bahwa dengan adanya pengaturan kerja fleksibel, mereka menjadi lebih produktif karena berbagai alasan. Salah satunya adanya aspek praktis dalam memberikan pelaporan. Pelaporan dapat dilakukan melalui google sheet, sedangkan lainnya melalui rapat mingguan. Keduanya dilakukan seefektif dan seefisien mungkin

yaitu dengan melihat ketercapaian target dari program yang sudah ditetapkan per tahunnya.

Pekerja merasa bahwa setiap individu berbeda dan mereka dapat menggunakan preferensi mereka dalam bekerja agar lebih produktif. Hal ini karena pengaturan kerja fleksibel membantu memenuhi preferensi individu yang berbeda. Beberapa karyawan merasa bahwa mereka lebih produktif pada waktu yang berbeda sepanjang hari, serta lebih produktif di tempat yang berbeda. Seorang karyawan menyebutkan bahwa pekerjaannya membutuhkan banyak pemikiran kreatif dan mereka paling kreatif ketika berada di lingkungan yang nyaman, seperti rumah liburan atau bekerja dari kedai kopi. Gagasan individualisme merupakan hal yang umum di antara para karyawan yang diwawancarai dan terdapat konsensus bahwa setiap orang bekerja dengan cara yang berbeda.

Mayoritas karyawan yang memiliki pilihan untuk bekerja dari rumah merasa bahwa mereka lebih produktif. Perusahaan yang digunakan dalam penelitian ini memiliki bentuk ruang kerja yang agile dan pengaturan kantor yang sebagian besar terbuka. Beberapa merasa hal ini memudahkan dalam kolaborasi dan koordinasi namun sebagian merasa hal ini lebih menjadi ruang untuk bersosialisasi di kantor, khususnya untuk generasi z.

Kekurangan dari Pengaturan Kerja Fleksibel dan Hal yang Perlu Ditingkatkan untuk Mendorong Keterlibatan Pekerja

Kekurangan: Penyalahgunaan kebijakan pengaturan kerja fleksibel

Mayoritas responden menjawab beberapa bentuk penyalahgunaan kebijakan oleh rekan-rekan kerja mereka. Sebagian besar karyawan menyebutkan contoh-contoh di mana mereka telah melihat orang-orang mengambil keuntungan dari kebijakan tersebut dan dampaknya terhadap orang lain di dalam organisasi. Beberapa bentuk yang terlihat yaitu adanya beberapa yang memanfaatkan masa work from anywhere untuk berlibur padahal pekerjaan mereka menuntut untuk stand by. Beberapa juga menunjukkan kurangnya partisipasi pada saat rapat ataupun saat dihubungi untuk menanyakan tentang pekerjaan. Namun hal ini tidak menjadi isu utama dari penerapan kebijakan ini.

Kekurangan: Pengaturan kerja fleksibel dapat menyebabkan adanya miskomunikasi

Kelemahan lainnya yang sering muncul dalam wawancara adalah kebijakan ini cenderung membatasi komunikasi yang cepat di dalam organisasi. Karyawan menyatakan bahwa mereka sering mengalami kesulitan untuk mendapatkan keputusan yang cepat karena menunggu respon dari rekan kerja. Waktu kerja anggota tim dan ruang kerja tidak selaras dan ini menyebabkan tantangan ketika proyek membutuhkan masukan dari berbagai karyawan. Banyak karyawan lain setuju bahwa sangat penting bagi setiap orang untuk melakukan upaya sadar untuk berkomunikasi dengan anggota tim mereka setiap saat agar penerapan kebijakan menjadi efektif dan tidak mengganggu.

Selain itu, miskomunikasi dapat terjadi pada saat berkoordinasi yang dilakukan hanya melalui chat. Pada saat dijalankan ternyata beberapa ditemukan tidak sesuai dengan permohonan. Contohnya seperti pada saat penyusunan layout ruangan. Oleh sebab itu, koordinasi yang menuntut keterlibatan banyak orang butuh dilakukan secara melalui rapat tatap muka. Hal terkait komunikasi lainnya yaitu komunikasi melalui tulisan dapat menyebabkan adanya interpretasi lainnya baik khususnya dalam bentuk gaya bahasa. Meskipun demikian, ternyata kelemahan ini dapat mudah diatasi karena tidak ada batasan komunikasi antar pekerja bahkan antar generasi yang dirasakan.

Peningkatan: Mendefinisikan dan mengkomunikasikan kebijakan pengaturan kerja yang fleksibel

Salah satu tantangan utama, yang disebutkan di atas adalah adanya beberapa oknum yang menyalahgunakan kebijakan ini. Responden menyarankan agar kebijakan ini dapat diimplementasikan dan dipersepsikan lebih baik dengan menerapkan transparansi. Konsensus yang muncul adalah bahwa jika kebijakan tersebut didefinisikan dengan lebih baik, maka tidak akan ada ruang untuk salah tafsir, dan kebijakan tersebut akan mengatasi masalah keadilan. Prosedur monitor yang lebih baik juga perlu dilakukan.

Peningkatan: Komunikasi yang lebih baik di dalam organisasi

Mayoritas responden mengatakan bahwa perlu ada komunikasi yang lebih baik di dalam organisasi agar kebijakan ini tidak mengorbankan pekerjaan yang sedang diselesaikan dan menghindari efek negatif yang berkaitan dengan dinamika tim dan penundaan pelaksanaan pekerjaan. Sebagian besar responden juga menyarankan dari apa yang telah mereka jalankan yaitu perlunya kesepakatan untuk melakukan rapat secara fisik pada waktu yang telah ditetapkan dari komitmen seluruh anggota tim untuk pekerjaan yang membutuhkan koordinasi secara menyeluruh.

Komunikasi antara manajer dan karyawan dianggap penting agar kebijakan ini berhasil. Pekerjaharus memberi tahu manajer mereka dan rekan mereka tentang di mana mereka berada dan kapan mereka tersedia. Para responden menyatakan pentingnya jalur komunikasi yang terbuka antara manajer dan karyawan sehingga keadaan pribadi karyawan dapat dipahami dan dipenuhi oleh manajer dan sebagai hasilnya, organisasi dapat memperoleh hasil maksimal dari karyawan tersebut.

Penyebab Penerapan Pengaturan Kerja Fleksibel

Pengaturan Kerja Fleksibel sebagai Tren Global

Pandemi COVID-19 membawa transformasi besar dalam cara organisasi bekerja, menjadikan fleksibilitas kerja sebagai norma baru. Penelitian oleh Spurk & Straub (2020) menunjukkan bahwa pandemi memaksa organisasi untuk mengadopsi pengaturan kerja jarak jauh, yang pada akhirnya meningkatkan adaptabilitas teknologi. Dalam konteks ini, perusahaan memanfaatkan pengaturan fleksibel untuk mendukung kelangsungan operasional, mempertahankan produktivitas, dan memfasilitasi kebutuhan tenaga kerja lintas generasi.

Transformasi dari full work from anywhere menjadi kombinasi work from office dan work from anywhere (hybrid) mencerminkan strategi organisasi dalam menyeimbangkan produktivitas bisnis dengan kebutuhan karyawan, sebagaimana diidentifikasi oleh Bailey & Kurland (2021) yang menekankan pentingnya menyesuaikan strategi kerja fleksibel untuk meningkatkan hasil kinerja.

Pengaturan Kerja Fleksibel untuk Menarik dan Mempertahankan Talenta

Pengaturan kerja fleksibel menjadi alat penting untuk menarik generasi Z dan milenial, sebagaimana ditunjukkan oleh penelitian Gallup (2022) yang melaporkan bahwa keseimbangan kerja-kehidupan pribadi adalah prioritas utama bagi generasi ini. Tingginya persentase tenaga kerja dari generasi Z (70%) menjadikan kebijakan fleksibel sebagai proposisi nilai organisasi. Ini selaras dengan temuan Deloitte Global Millennial Survey (2023), yang menyoroti bahwa fleksibilitas kerja adalah faktor kunci dalam retensi dan keterlekatan karyawan.

Pengaturan Kerja Fleksibel untuk Melayani Generasi Muda

Adaptasi perusahaan terhadap kebutuhan generasi muda, seperti milenial dan generasi Z, sesuai dengan penelitian Twenge & Campbell (2018) yang menunjukkan bahwa generasi ini memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap inovasi dan fleksibilitas di tempat kerja. Dengan mengembangkan budaya fleksibilitas, perusahaan menciptakan

lingkungan yang mendukung kreativitas dan inovasi, sebagaimana ditegaskan oleh Florida (2014) dalam studi tentang hubungan antara fleksibilitas kerja dan inovasi organisasi.

Manfaat Pengaturan Kerja Fleksibel terhadap Keterlibatan Pekerja

Ketika ditanya mengenai manfaat kinerja karyawan yang mereka rasakan dari penerapan FWA, mayoritas menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara pemberian otonomi kepada karyawan untuk melaksanakan pekerjaan mereka dengan produktivitas dan kualitas pekerjaan mereka. Peningkatan kinerja yang terkait dengan produktivitas karyawan, kualitas pekerjaan dan kepuasan pelanggan internal dan eksternal disebutkan. Gagasan bahwa karyawan lebih produktif ketika diberi pilihan untuk memiliki fleksibilitas didasarkan pada pendapat bahwa semua karyawan berbeda, dan mereka semua unik dalam hal kapan dan di mana mereka paling produktif. Para ahli menemukan bahwa dengan menyediakan FWA, mereka dapat mengakomodasi gaya kerja karyawan yang berbeda.

Studi ini menemukan bahwa ada peningkatan produktivitas untuk sebagian besar karyawan; namun, para ahli menunjukkan bahwa ada karyawan yang menyalahgunakan kebijakan tersebut, dan hal ini tentu saja berakibat pada penurunan kinerja karyawan. Secara keseluruhan, studi ini menemukan bahwa produktivitas meningkat ketika karyawan menggunakan pengaturan kerja fleksibel. Gajendran dan Harrison (2007) menemukan bahwa FWA berhubungan positif dengan peningkatan produktivitas dan sikap karyawan.

Keseimbangan Antara Pekerjaan dan Kehidupan Pribadi

Hasil wawancara menunjukkan bahwa pengaturan kerja fleksibel memungkinkan karyawan dari berbagai generasi untuk menyesuaikan jadwal kerja mereka sesuai dengan kebutuhan pribadi. Ini konsisten dengan temuan Kossek et al. (2010) yang menyebutkan bahwa fleksibilitas kerja berkontribusi pada peningkatan work-life balance, terutama pada generasi muda yang lebih menghargai waktu luang dan kebebasan dalam bekerja.

Tema yang paling banyak muncul dari wawancara dengan karyawan adalah bahwa mereka mengalami keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik sebagai hasil dari kebijakan ini. Karyawan memberikan berbagai contoh tentang bagaimana mereka dapat menyeimbangkan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi mereka seperti lebih sedikit waktu yang dihabiskan untuk perjalanan pulang pergi, lebih banyak waktu bersama keluarga, dan lebih banyak waktu untuk melakukan kegiatan pribadi seperti ikut kegiatan klub olahraga dan menjalankan tugas.

Inisiatif non-moneter oleh pemberi kerja, seperti pengaturan kerja fleksible, menjadi semakin populer karena telah diakui sebagai praktik yang berhasil untuk membantu karyawan menyeimbangkan kehidupan mereka dengan lebih baik. Responden menyebutkan bahwa kebijakan ini perlu didukung dengan kebijakan lain yang membantu karyawan menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, seperti menyediakan fasilitas kebugaran.

Banyak karyawan yang diwawancarai mengatakan bahwa kebijakan ini telah memungkinkan mereka untuk mengurangi waktu perjalanan mereka, yang disebut-sebut sebagai sumber stres dan produktivitas yang lebih rendah karena waktu yang terbuang dalam kemacetan. Penelitian Allen et al. (2013) juga mencatat bahwa pengurangan waktu perjalanan dan peningkatan fokus saat bekerja dari rumah meningkatkan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional, yang pada gilirannya meningkatkan keterlekatan karyawan.

Beberapa peneliti berpendapat bahwa pengaturan kerja fleksibel dapat berdampak negatif pada keseimbangan kehidupan kerja karena karyawan tidak dapat membedakan antara waktu kerja dan waktu pribadi, terutama saat bekerja dari rumah dan bahwa bekerja dari rumah dapat meningkatkan stres. Akan tetapi hasil penelitian menunjukkan bahwa melalui komitmen bersama terkait waktu kerja dan koordinasi yang disepakati, keseimbangan pekerjaan dan pribadi dapat tetap terwujud.

Penghematan Biaya

Penghematan biaya akibat pengurangan pengeluaran untuk transportasi dan biaya operasional adalah salah satu manfaat signifikan dari pengaturan kerja fleksibel. Studi oleh Bloom et al. (2015) menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja mengurangi biaya infrastruktur perusahaan sekaligus meningkatkan efisiensi operasional. Selain itu, penggunaan platform digital untuk koordinasi mengurangi kebutuhan untuk perjalanan dinas, memperkuat temuan wawancara bahwa pengaturan ini mengurangi biaya pribadi dan perusahaan.

Semangat Kerja dan Produktivitas

Pengaturan kerja fleksibel berkontribusi pada peningkatan semangat kerja, sebagaimana ditemukan oleh Gajendran & Harrison (2007) yang menunjukkan bahwa karyawan dengan opsi kerja fleksibel lebih puas dan bersemangat bekerja. Lingkungan kerja yang menyenangkan, didukung dengan fleksibilitas waktu dan tempat, memungkinkan karyawan merasa lebih nyaman, yang memperkuat produktivitas mereka.

Penelitian oleh Staples et al. (2021) juga mendukung gagasan bahwa individualisasi dalam pengaturan kerja meningkatkan produktivitas dengan memungkinkan karyawan untuk bekerja sesuai dengan preferensi mereka.

Kekurangan dari Pengaturan Kerja Fleksibel dan Hal yang Perlu Ditingkatkan

Penyalahgunaan Kebijakan

Adanya penyalahgunaan kebijakan oleh beberapa karyawan menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja dapat menjadi tantangan jika tidak dikelola dengan baik. Penelitian oleh Choudhury et al. (2020) mengingatkan bahwa tanpa pengawasan yang tepat, fleksibilitas kerja dapat menyebabkan ketidakseimbangan dalam kinerja tim, yang berdampak negatif pada hasil kerja secarakeseluruhan.

Salah satu masalah potensial yang terkait dengan penawaran FWA kepada karyawan adalah karyawan yang memanfaatkan kebijakan tersebut dan menyalahgunakan fleksibilitas yang ditawarkan. Penyalahgunaan kebijakan ini termasuk karyawan yang mengaku bekerja dari rumah ketika melakukan kegiatan pribadi dan karyawan yang tidak mencapai tugas pekerjaan mereka karena tidak menghabiskan waktu yang diperlukan untuk kegiatan kerja. Fakta konstan yang disampaikan adalah bahwa jika kebijakan tersebut didefinisikan dengan lebih baik, tidak akan ada area abu-abu di mana karyawan dapat mengambil keuntungan dari pengaturan fleksibel yang disediakan.

Miskomunikasi

Miskomunikasi sering menjadi kendala dalam pengaturan kerja fleksibel, terutama dalam koordinasi proyek yang kompleks. Mazmanian et al. (2013) mencatat bahwa komunikasi tertulis cenderung menyebabkan interpretasi yang berbeda, sehingga penting untuk mengkombinasikan komunikasi tatap muka dengan digital dalam konteks kerja hybrid. Kekhawatiran yang disampaikan oleh beberapa karyawan adalah bahwa komunikasi menjadi terganggu akibat rekan kerja yang menggunakan pengaturan kerja flesibel.

Beberapa kekhawatiran yang disampaikan oleh karyawan adalah bahwa rekan kerja mereka tidak dapat menghadiri rapat dan sulit untuk memenuhi tenggat waktu ketika mengandalkan rekan kerja yang menggunakan work form anywhere. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pengaturan kerja fleksibel sering kali berdampak negatif pada dinamika tim, terutama ketika komunikasi tidak berjalan dengan baik. Hal ini sering kali disebabkan oleh penggunaan metode teknologi yang tidak dapat diandalkan untuk mengimbangi ketidakhadiran secara fisik di kantor. Timms dkk. (2015) menyarankan agar organisasi yang menerapkan strategi kerja fleksibel perlu memastikan komunikasi dua arah yang efektif untuk menghindari putusnya komunikasi di dalam organisasi.

Peningkatan yang Diperlukan

Definisi kebijakan yang lebih baik dan transparansi dalam implementasi adalah langkah penting untuk meminimalkan penyalahgunaan. Studi oleh Clark et al. (2019) menunjukkan bahwa kebijakan yang jelas dan transparan meningkatkan kepercayaan antara karyawan dan manajemen, yang pada akhirnya mendukung keberhasilan pengaturan kerja fleksibel. Selain itu, komunikasi yang lebih efektif antara manajer dan karyawan, sebagaimana disarankan oleh Golden & Veiga (2005), dapat membantu menciptakan keselarasan dalam tim. Untuk menghilangkan bias yang terkait dengan FWA, ditemukan bahwa kebijakan tersebut perlu didiskusikan secara lebih terbuka.

Studi ini menemukan bahwa karyawan yang memiliki komunikasi terbuka tentang keadaan pribadi mereka dengan manajer mereka dan menerima FWA yang didefinisikan dengan baik menunjukkan tingkat keterlibatan yang jauh lebih tinggi daripada karyawan yang tidak memiliki tingkat keterbukaan dan pemahaman yang sama dengan manajer mereka.

KESIMPULAN

Pengaturan kerja fleksibel (Flexible Working Arrangement/FWA) muncul sebagai respons strategis perusahaan terhadap tantangan pandemi COVID-19 dan tetap relevan pascapandemi sebagai bagian dari praktik bisnis modern. Peralihan dari kerja jarak jauh penuh menuju model hybrid mencerminkan upaya organisasi dalam menyeimbangkan efisiensi bisnis dengan kesejahteraan karyawan. FWA terbukti meningkatkan keterlibatan dan kepuasan kerja melalui pemberian otonomi dalam pengelolaan waktu dan lokasi kerja, membantu menciptakan keseimbangan kerja–kehidupan pribadi, serta menurunkan tingkat stres. Generasi Z menunjukkan respons paling positif terhadap kebijakan ini, sehingga FWA menjadi instrumen penting dalam menarik dan mempertahankan talenta muda.

Selain berdampak pada keterlibatan, FWA juga berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas dengan memungkinkan karyawan bekerja sesuai preferensi individu yang paling efektif. Model hybrid mendorong kolaborasi, namun tetap memerlukan komitmen waktu kerja bersama agar koordinasi tim berjalan optimal. Di sisi lain, tantangan seperti penyalahgunaan kebijakan dan miskomunikasi menegaskan perlunya aturan yang jelas, komunikasi dua arah yang kuat, serta dukungan kepemimpinan. Dalam konteks tenaga kerja multigenerasi, organisasi dituntut merancang kebijakan FWA yang inklusif, karena generasi muda dan generasi lebih senior memanfaatkan fleksibilitas kerja untuk kebutuhan yang berbeda, baik pengembangan karier maupun keseimbangan kehidupan keluarga.

DAFTAR PUSTAKA

Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work–family

conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. Personnel Psychology, 66(2), 345–376. https://doi.org/10.1111/peps.12012

Amirul, S. R., Mail, R., Amirul, S. M., & Dasan, J. (2021). The Effectiveness of Flexible Working Arrangement: Hybridisation of Human Resource Management and Management Accounting. Jurnal Pengurusan, 62.

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

Budd, J. W., & Bhave, D. P. (2019). The employment relationship: Key elements, alternative frames of reference, and implications for HRM. SAGE Handbook of Human Resource Management, 2nd edn. London: SAGE, 41-64.

Choudhury, P., Larson, B., & Foroughi, C. (2020). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. Management Science, 66(6), 2834–2851. https://doi.org/10.1287/mnsc.2019.3338

Clark, M. A., Robertson, M. M., & Young, S. (2019). "I feel tired today": Work-family conflict as an antecedent to ego depletion and improved control over flexible work. Journal of Vocational Behavior, 110, 203–216. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.12.001

Deloitte Global Millennial Survey. (2023). Millennials and Gen Z: Insights on work and life. Deloitte. Retrieved from https://www2.deloitte.com/

Gallup. (2022). State of the global workplace: 2022 report. Gallup. Retrieved from https://www.gallup.com/

Jung H-S, Yoon H-H. (2021). Generational Effects of Workplace Flexibility on Work Engagement, Satisfaction, and Commitment in South Korean Deluxe Hotels. Sustainability

Kotey, B., & Sharma, B. (2016). Predictors of flexible working arrangement provision in small and medium enterprises (SMEs). The International Journal of Human Resource Management, 27(22), 2753-2770.

Mishra, S., & Mohanty, J. (2016). The Predictors of Employee Engagement: A Study in a Ferro Alloys Company of India. Global Business Review, 17, 1441 - 1453.

Nikoloski, K., Dimitrova, J., Koleva, B., & Kacarski, E.M. (2014). From Industrial Relations to Employment Relations with Focus on Employee Relations. International Journal of Sciences: Basic and Applied Research, 18, 117-124.

Pavlova, O. (2019). The impact of flexible working arrangements on competitive advantages of organization. Vilnius University Open Series.

Sabir, A., & Rizvi, A.F. (2018). Employee engagement: An illusive force of motivation and emotional commitment of employees to the organization and its goals.

Sequeira, A and Dhriti,A. (2015). Employee Relations and its Impact on Employee Performance: Case Study

Shanker, A. (2022). Flexible work arrangements and its impact on Work-Life Balance. MANAGEMENT INSIGHT - THE JOURNAL OF INCISIVE ANALYSERS.

Spurk, D., & Straub, C. (2020). Flexible working arrangements: The perspective of employees and organizations. Current Opinion in Psychology, 36, 32–37. https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2020.01.003

Staples, D. S., Hulland, J. S., & Higgins, C. A. (2021). A self-efficacy theory explanation for the management of remote workers in virtual organizations. The Academy of Management Journal, 41(2), 65–92. https://doi.org/10.5465/256914

Stella, I., & Iheriohanma, E.B. (2020). Flexible Working Arrangements and Organizational Performance: An Overview.

Jung H-S, Yoon H-H. (2021). Generational Effects of Workplace Flexibility on Work Engagement, Satisfaction, and Commitment in South Korean Deluxe Hotels. Sustainability

Turner, P. (2019). What Is Employee Engagement? Employee Engagement in Contemporary Organizations.

Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2018). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. Journal of Managerial Psychology, 23(8), 862–877. https://doi.org/10.1108/02683940810904367

Ugoani, J.N. (2020). Managing Employee Relations and Its Effect on Organizational Success. Labor: Personnel Economics eJournal.

Zaryab, T. (2018). Employee Relation Management In Micro And Small Enterprises For Local Economic Development: A Driving Force. Global journal for research analysis, 6.