

Flexible Working Arrangement dan Kinerja Karyawan: Systematic Literature Review

Almas Nur Falah¹, Fahmi Aqil Saputra², Eriko Dwi Handoko³, Dani Rizana⁴

Universitas Putra Bangsa^{1,2,3,4}
Kebumen

Email: nurfalahalmas@gmail.com¹, fahmiaqilsaputra700@gmail.com², erikodwihandoko@gmail.com³,
danirizana@gmail.com⁴

Submit: 30-11-2025	Revisi: 01-12-2025	Terima 02-12-2025	Terbit Online: 03-12-2025
-----------------------	-----------------------	----------------------	------------------------------

ABSTRAKSI

Abstrak - Penelitian ini bertujuan untuk meninjau secara sistematis pengaruh FWA terhadap kinerja karyawan dengan mempertimbangkan berbagai faktor mediasi dan moderasi yang memengaruhi hubungan tersebut. Menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) yang mengacu pada pedoman Kitchenham & Charters (2007), proses penelitian meliputi tiga tahap utama, yaitu *planning*, *conducting*, dan *reporting*. Dari 450 artikel yang diidentifikasi melalui basis data Scopus, Google Scholar, Emerald Insight, dan Garuda Dikti, sebanyak 10 artikel yang memenuhi kriteria inklusi dianalisis secara mendalam menggunakan metode PRISMA. Hasil sintesis menunjukkan bahwa FWA berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, terutama ketika didukung oleh *work-life balance* dan *work engagement* sebagai variabel mediasi. Beberapa penelitian menegaskan bahwa fleksibilitas waktu dan tempat kerja mampu meningkatkan kesejahteraan serta keterlibatan kerja karyawan yang pada akhirnya berdampak pada produktivitas. Namun demikian, efek positif FWA tidak bersifat universal dalam konteks organisasi, dukungan *supervisor*, serta kesiapan teknologi terbukti menjadi faktor penting yang menentukan efektivitasnya. Studi-studi juga menemukan bahwa tanpa dukungan organisasi yang memadai, FWA dapat menimbulkan dampak negatif seperti isolasi sosial, stres, dan penurunan kepuasan kerja. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa FWA merupakan strategi manajemen sumber daya manusia yang relevan di era kerja modern. Implementasi FWA yang efektif membutuhkan keseimbangan antara kebijakan fleksibilitas dengan penguatan sistem dukungan organisasi, teknologi, dan budaya kerja kolaboratif. Temuan ini memberikan kontribusi teoretis dengan memperkuat pemahaman mengenai mekanisme hubungan FWA dan kinerja, sekaligus memberikan implikasi praktis bagi organisasi dalam merancang kebijakan kerja fleksibel yang adaptif, produktif, dan berkelanjutan.

Kata Kunci: *Flexible Working Arrangement*, Kinerja Karyawan, *Systematic Literature Review*, *Work Engagement*, *Work-Life Balance*.

ABSTRACT

Abstracts - This study aims to systematically review the influence of FWA on employee performance by considering various mediating and moderating factors that influence the relationship. Using a *Systematic Literature Review* (SLR) approach referring to the Kitchenham & Charters (2007) guidelines, the research process includes three main stages: *planning*, *conducting*, and *reporting*. Of the 450 articles identified through the Scopus, Google Scholar, Emerald Insight, and Garuda Dikti databases, 10 articles that met the inclusion criteria were analyzed in depth using the PRISMA method. The synthesis results indicate that FWA has a positive effect on employee performance, especially when supported by *work-life balance* and *work engagement* as mediating variables. Several studies confirm that flexible work schedules and locations can improve employee well-being and work engagement, ultimately impacting productivity. However, the positive effects of FWA are not universal; organizational context, supervisor support, and technological readiness have been shown to be important factors determining its effectiveness. Studies also found that without adequate organizational support, FWA can lead to negative impacts such as social isolation, stress, and decreased job satisfaction. Overall, the results of this study confirm that FWA is a relevant human resource management strategy in the modern work era. Effective FWA implementation requires a balance between flexibility policies and strengthening organizational support systems, technology, and a collaborative work culture. These findings provide theoretical contributions by strengthening understanding of the relationship between FWA and performance, while also providing practical implications for organizations in designing adaptive, productive, and sustainable flexible work policies.

Keywords: *Flexible Working Arrangement*, Kinerja Karyawan, *Systematic Literature Review*, *Work Engagement*, *Work-Life Balance*.

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan transformasi digital yang semakin cepat, organisasi menghadapi tekanan yang semakin besar untuk mengoptimalkan produktivitas sekaligus menjaga kesejahteraan karyawan. Di satu sisi, kemajuan teknologi informasi memungkinkan pekerjaan dilakukan di luar kerangka waktu dan tempat tradisional. Di sisi lain, karyawan masa kini juga menuntut tingkat fleksibilitas yang lebih besar dalam pengaturan pekerjaan agar dapat menyeimbangkan tuntutan profesional dan personal. Konsep *Flexible Working Arrangement* (FWA) yang mencakup fleksibilitas waktu (*flexi-time*), fleksibilitas tempat (*teleworking / remote work*), dan skema *hybrid* menjadi salah satu strategi penting dalam manajemen sumber daya manusia modern. Sebagai contoh, definisi FWA menyebutnya sebagai “*work practices arranged outside the traditional way of working*” (Shagvaliyeva & Yazdanifard, 2014) dalam literatur tinjauan (Astriani & Muafi, 2023)

Melihat fenomena tersebut, banyak organisasi menerapkan FWA sebagai bagian dari kebijakan HR untuk meningkatkan kinerja karyawan, mengurangi *turnover*, dan menarik talenta generasi muda. Lebih lanjut, periode pasca-pandemi Covid-19 telah menghadirkan berbagai skema kerja baru, mulai dari kerja penuh jarak jauh hingga model *hybrid*. Studi sistematis oleh Fatima et al. (2023) pada *work engagement* dalam konteks *remote work* menggarisbawahi bahwa fleksibilitas kerja memiliki implikasi signifikan bagi keterlibatan kerja karyawan yang akhirnya berpengaruh pada kinerja dan efektivitas organisasi (Fatima, Javaid, Arshad, Ashraf, & Batool, 2015).

Studi empiris menunjukkan bahwa FWA dapat memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui berbagai mekanisme, misalnya melalui peningkatan *work-life balance* (WLB), keterlibatan kerja (*work engagement*), dan motivasi kerja. Sebagai ilustrasi, penelitian di Indonesia oleh Dhyah Harjanti et al. (2025) menemukan bahwa FWA memiliki efek positif tetapi tidak langsung terhadap kinerja karyawan, pengaruhnya terjadi melalui

2. KAJIAN LITERATUR

Flexible Working Arrangement (FWA)

Konsep *Flexible Working Arrangement* (FWA) mencakup berbagai praktik yang memberikan fleksibilitas kepada karyawan dalam aspek waktu, tempat, atau cara kerja—misalnya *flexi-time*, kerja jarak jauh (*teleworking/remote work*), skema *hybrid*, atau *work from anywhere*. Sebagai contoh, “*telework*” disebut sebagai elemen FWA yang memungkinkan karyawan bekerja dari luar kantor dan telah diteliti pengaruhnya terhadap kinerja melalui mekanisme tertentu (Liu, Wan, & Fan, 2021).

FWA dianggap sebagai respon organisasi terhadap perubahan lingkungan kerja (misalnya globalisasi, digitalisasi, pandemi) yang menuntut fleksibilitas lebih besar dan keseimbangan kehidupan-

kerja yang lebih baik. Sebagai ilustrasi, studi oleh Smite et al. (2022) menyimpulkan bahwa *work-from-home* telah menjadi hak karyawan dan bukan hanya fasilitas tambahan (Smite, Moe, Hildrum, Huerta, & Mendez, 2023)

Dengan demikian, FWA diposisikan sebagai variabel independen dalam kerangka penelitian ini, yang kemudian mampu memengaruhi variabel kinerja karyawan melalui jalur mediasi atau moderasi.

Kinerja Karyawan (*Employee Performance*)

Kinerja karyawan baik kinerja tugas (*task/in-role*) maupun ekstra-tugas (*contextual/extra-role*) merupakan variabel outcome utama dalam penelitian manajemen sumber daya manusia. Misalnya, “*job performance*” didefinisikan sebagai perilaku karyawan yang memberikan kontribusi terhadap tujuan organisasi (Yamin & Pusparini, 2022).

Dalam konteks FWA, pengukuran kinerja bisa berupa produktivitas, efisiensi, efektivitas, kualitas kerja, serta indikator perilaku ekstra seperti inovasi atau komitmen organisasi. Studi Liu et al. (2021) menemukan bahwa telework berdampak positif terhadap performance melalui *job crafting*, yang menunjukkan bahwa mekanisme pengaruh antara FWA dan kinerja perlu dikaji secara mendalam (Liu et al., 2021).

Dengan demikian, kerangka ini menempatkan kinerja karyawan sebagai variabel dependen yang akan dianalisis literaturnya dalam konteks FWA.

Mekanisme Mediasi dan Moderasi

Untuk memahami bagaimana dan kapan FWA memengaruhi kinerja karyawan, penting untuk memasukkan variabel-mekanisme (mediator) dan variabel kondisi (moderator) ke dalam kerangka teori. Mekanisme mediasi:

Work-Life Balance (WLB): Banyak penelitian menunjukkan bahwa FWA dapat meningkatkan keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi, yang kemudian mendorong peningkatan kinerja. Contoh: Harjanti et al. (2025) menemukan bahwa FWA secara signifikan meningkatkan WLB, yang kemudian berdampak positif pada kinerja, meskipun dampak langsung FWA ke kinerja tidak signifikan (Harjanti et al., 2025)

Work Engagement (Keterlibatan Kerja): Studi Darmawan & Alawiyah (2022) menunjukkan bahwa FWA dan dukungan atasan *supervisor support* secara signifikan memengaruhi *work engagement*, yang kemudian meningkatkan kinerja karyawan (Darmawan & Alawiyah, 2024). Motivasi: Penelitian Hutabarat (2023) dalam industri jasa keuangan menemukan bahwa meskipun FWA memiliki pengaruh positif terhadap kinerja, variabel motivasi sebagai mediator tidak terbukti memediasi hubungan tersebut.

Perceived Organizational Support (POS): Sebagai contoh, penelitian oleh Amri et al. (2022) menemukan bahwa FWA dan *job burnout* memengaruhi *employee*

well-being melalui POS sebagai mediator dalam konteks pandemi (Amri, Maharani, & Hidayah, 2022). Variable moderator/konteks kondisi Dukungan Supervisor (*Supervisor Support*): Dalam studi Darmawan & Alawiyah (2022), supervisor support bersama FWA berpengaruh terhadap engagement dan kinerja (Darmawan & Alawiyah, 2024). Orientasi Tujuan Kinerja (*Performance Goal Orientation*): Liu et al. (2021) menunjukkan bahwa *work-from-home* berdampak melalui job crafting dan dipengaruhi oleh orientasi tujuan kinerja karyawan (*performance-prove vs performance-avoid*) sebagai moderator (Liu et al., 2021).

Konteks Organisasi / Industri / Budaya: Banyak penelitian menekankan bahwa variabel seperti jenis pekerjaan (operasional vs pengetahuan), budaya organisasi, teknologi informasi yang tersedia, dan konteks pasca pandemi memengaruhi efektivitas FWA. Misalnya, Siregar & Wardhani (2023) menemukan bahwa FWA tidak berpengaruh langsung pada performa di sebuah telekomunikasi Indonesia, namun mediasi melalui engagement signifikan (Siregar & Nia Kusuma Wardhani, 2023).

Teori Pendukung

Kerangka teoretis penelitian ini dapat dibangun atas dasar beberapa teori berikut:

Teori Sumber Daya dan Kesempatan (*Resource–Opportunity Theory*): FWA bisa dianggap sebagai sumber fleksibilitas yang meningkatkan kesempatan karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan cara yang lebih sesuai, sehingga meningkatkan kinerja.

Teori Keterlibatan Kerja (*Work Engagement Theory*): Menurut Bakker & Demerouti (2008) (dirujuk dalam beberapa penelitian), keterlibatan kerja muncul ketika karyawan memiliki sumber daya yang mampu mendukung pekerjaan dan tantangan yang memadai—FWA bisa menjadi sumber fleksibilitas yang meningkatkan keterlibatan (Darmawan & Alawiyah, 2024).

Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*): Ketika organisasi memberikan fleksibilitas melalui FWA, karyawan mungkin merasa dihargai dan didukung (misalnya melalui POS atau supervisor support), sehingga mereka membalas dengan performa yang lebih baik. Studi Yamin & Pusparini (2022) menemukan bahwa FWA dan POS berpengaruh terhadap engagement dan kinerja (Yamin & Pusparini, 2022).

3. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* SLR yang bertujuan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis secara sistematis temuan-temuan empiris terkait pengaruh *Flexible Working Arrangement* (FWA) terhadap kinerja karyawan. SLR dipilih karena memungkinkan peneliti memperoleh gambaran menyeluruh, menghindari bias seleksi, serta menemukan kesenjangan penelitian sebelumnya

(Tranfield, Denyer, & Smart, 2003). Tahapan metodologi mengacu pada pedoman SLR dari Kitchenham & Charters (2007) yang terdiri dari tiga tahap utama: planning, conducting, dan reporting.

Planning the Review (Tahap Perencanaan)

Tahap perencanaan bertujuan untuk merumuskan arah dan fokus kajian secara sistematis. Pada tahap ini, peneliti menetapkan tujuan utama penelitian yaitu untuk mengidentifikasi pola hubungan antara *Flexible Working Arrangement* dan Kinerja Karyawan, faktor-faktor yang memediasi atau memoderasi hubungan tersebut, serta kesenjangan penelitian yang masih terbuka untuk studi selanjutnya. Pertanyaan penelitian (*Research Questions*) yang diajukan dalam SLR ini meliputi:

Tabel 1. Rumusan Masalah

	Pertanyaan
RQ 1	Bagaimana pengaruh <i>Flexible Working Arrangement</i> terhadap Kinerja Karyawan berdasarkan hasil penelitian terdahulu?
RQ 2	Faktor-faktor apa yang berperan sebagai mediator atau moderator dalam hubungan tersebut?
RQ 3	Apa kesenjangan penelitian yang masih perlu dijawab oleh studi masa depan?

Sumber: (Olahan Penulis, 2025)

Tahap Conducting (Pelaksanaan)

Tahap ini mencakup proses pencarian, penyaringan, dan analisis literatur. Tahap pertama yaitu pencarian, untuk mendapatkan sumber sumber yang relevan untuk menjawab pertanyaan *Research Question* (RQ1 dan RQ2). Sumber yang digunakan pada penelitian ini adalah jurnal yang bersumber dari Google Scholar, Scopus, Emerald Insight, dan Garuda Dikti (Sinta). Strategi pencarian menggunakan kombinasi Boolean operators dan kata kunci berikut: ("*Flexible Working Arrangement*" OR "*Work Flexibility*" OR "*Remote Work*" OR "*Telecommuting*") AND ("*Employee Performance*" OR "*Job Performance*" OR "*Work Productivity*"). Kemudian setelah menemukan data dilakukan evaluasi berdasarkan pertanyaan kriteria penilaian kualitas sebagai berikut:

Tabel 2 Kriteria Penilaian

	Kriteria penilaian kuliatas	Memenuhi kriteria	
		Ya	Tidak
QA 1	Diterbitkan dalam periode 2020–2025		
QA 2	Merupakan penelitian empiris (kuantitatif, kualitatif, atau campuran)		

QA 3	Secara eksplisit membahas hubungan antara FWA dan kinerja karyawan. Artikel non-empiris seperti editorial, opini, atau review umum dikecualikan dari analisis		
------	---	--	--

Sumber: (Olahan Penulis, 2025)

Tahap selanjutnya yaitu proses seleksi. Proses seleksi mengikuti diagram alur PRISMA (Moher et al., 2009) yang terdiri dari empat langkah: *identification*, *screening*, *eligibility*, dan *inclusion*. Setiap artikel terpilih kemudian diekstraksi berdasarkan informasi penting, seperti penulis dan tahun publikasi, tujuan penelitian, variabel yang digunakan, metode penelitian, ukuran sampel, serta hasil utama.

Setelah dilakukan pencarian data ditemukan sekitar 450 artikel yang relevan dengan topik penelitian. Setelah dilakukan penyaringan berdasarkan judul dan abstrak, jumlahnya berkurang menjadi 85 artikel. Selanjutnya, proses *full-text* screening dilakukan untuk memastikan kesesuaian isi dengan kriteria inklusi, sehingga tersisa 10 artikel yang layak dianalisis lebih lanjut.

Tabel 3 PRISMA

Tahap PRISMA	Jumlah Artikel	Keterangan
Identifikasi awal	450	Ditemukan dari 6 basis data ilmiah
Screening judul & abstrak	85	Artikel relevan dengan topik
<i>Eligibility</i> (<i>full-text review</i>)	25	Artikel memenuhi sebagian besar kriteria
Inclusion (terpilih akhir)	10	Artikel akhir yang dianalisis mendalam

Sumber: (Olahan Penulis, 2025)

Tahap Reporting (Pelaporan)

Tahap terakhir adalah pelaporan hasil secara sistematis dan transparan. Hasil sintesis disajikan dalam bentuk narasi, tabel, dan diagram PRISMA yang menunjukkan proses seleksi artikel dari tahap awal hingga akhir. Setiap penelitian dianalisis dari aspek metodologis, konteks, hasil utama, dan kontribusinya terhadap pengembangan teori maupun praktik manajemen sumber daya manusia.

Selain itu, pada tahap pelaporan juga dilakukan analisis kesenjangan penelitian (*research gaps*) untuk mengidentifikasi area yang masih jarang dikaji, misalnya kurangnya studi longitudinal tentang dampak jangka panjang FWA, atau terbatasnya penelitian di negara berkembang seperti Indonesia. Temuan ini menjadi dasar bagi rekomendasi penelitian

selanjutnya agar dapat memperluas pemahaman tentang efektivitas FWA dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Untuk menjaga validitas dan reliabilitas, proses seleksi dan penilaian artikel dilakukan oleh dua peneliti independen dan dibandingkan hasilnya untuk mencapai konsensus (Kitchenham, 2007; Petticrew & Roberts, 2008). Dengan demikian, seluruh proses SLR ini menjamin hasil yang transparan, dapat direplikasi, serta berkontribusi terhadap pengembangan literatur akademik mengenai *Flexible Working Arrangement* dan *Employee Performance*.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Ringkasan Hasil Temuan

Pencarian sistematis mengidentifikasi bukti yang relatif konsisten bahwa penerapan *Flexible Working Arrangement* (FWA) dalam bentuk *work-from-home* (WFH), *hybrid*, atau *flexitime* seringkali berkaitan positif dengan kinerja karyawan, tetapi efeknya tergantung pada konteks organisasi, dukungan teknologi, dan mekanisme perantara seperti *work-life balance* dan *engagement*. Dua tinjauan sistematis besar menyimpulkan bahwa banyak studi melaporkan peningkatan produktivitas atau tidak ada perbedaan negatif, sementara sebagian kecil menemukan hasil netral atau negatif yang terkait dengan isolasi sosial dan beban kerja yang tidak teratur (Anakpo, Nqwayibana, & Mishi, 2023).

Mekanisme mediasi: *Work life balance*, *engagement*, dan motivasi

Analisis tematik dari studi empiris menunjukkan bahwa *work-life balance* (WLB) dan *work engagement* adalah mediator yang paling sering dilaporkan. Studi empirik dan tinjauan menyatakan bahwa fleksibilitas waktu dan lokasi memberi karyawan ruang untuk mengelola tuntutan keluarga dan pekerjaan sehingga menurunkan konflik peran dan meningkatkan fokus saat bekerja, dampak ini kemudian tercermin pada peningkatan produktivitas dan kualitas kerja. Studi di konteks Indonesia juga menunjukkan pola serupa: FWA cenderung meningkatkan WLB yang kemudian berdampak positif pada kinerja, meskipun efek langsung FWA terhadap kinerja kadang tidak signifikan tanpa mediator (Anakpo et al., 2023).

Peran moderator: dukungan organisasi, infrastruktur teknologi, dan kepemimpinan

Konsistensi pengaruh FWA terhadap kinerja sangat bergantung pada dukungan organisasi (mis. kebijakan, *supervisor support*), kesiapan infrastruktur TI, dan praktik manajemen kinerja berbasis hasil. Studi-studi yang melaporkan dampak positif secara kuat biasanya menyoroti adanya sistem komunikasi digital yang baik, pelatihan untuk manajer dan karyawan, serta ukuran kinerja yang berbasis output. Sebaliknya, organisasi yang tidak menyediakan dukungan tersebut melihat penurunan koordinasi tim dan kesulitan pengukuran performa. Bukti empiris dan tinjauan menunjukkan bahwa tanpa moderator ini, fleksibilitas bisa gagal menerjemahkan kebijakan

menjadi peningkatan kinerja nyata (Galanti, Guidetti, Mazzei, Zappalà, & Toscano, 2021).

Dampak negative dari FWA

Meskipun banyak bukti positif, beberapa studi menyoroti risiko FWA termasuk isolasi sosial, peningkatan stres atau kelelahan (*burnout*), serta *blurred-boundary* (batas waktu kerja yang kabur) yang dapat menurunkan kesejahteraan dan produktivitas jangka panjang. Studi yang menganalisis efek psikososial menemukan bahwa ketika kekhawatiran kesehatan, isolasi, atau beban peran meningkat (mis. karena anak di rumah selama pandemi), persepsi produktivitas dapat menurun walau indikator output sementara meningkat. Oleh karena itu, FWA berperilaku sebagai “*double-edged sword*”: menguntungkan bila dukungan tersedia, merugikan bila kondisi kerja di rumah buruk atau dukungan kurang (Toscano & Zappalà, 2020).

Variasi kontekstual: jenis pekerjaan, sektor dan negara

Hasil SLR menunjukkan heterogenitas berdasarkan jenis tugas (pekerjaan pengetahuan vs. tugas operasional), sektor industri, dan kondisi nasional. Pekerjaan berbasis pengetahuan dan sektor teknologi cenderung menuai manfaat lebih besar dari FWA dibanding sektor yang memerlukan interaksi fisik atau mesin. Selain itu, negara/organisasi dengan infrastruktur digital baik dan budaya yang menghargai otonomi melaporkan hasil paling positif; sebaliknya, organisasi di lingkungan dengan birokrasi ketat atau infrastruktur lemah melihat manfaat terbatas. Studi regional (termasuk beberapa penelitian di Indonesia) menekankan perlunya adaptasi kebijakan FWA sesuai konteks lokal (Anakpo et al., 2023).

Kualitas metodologis dan keterbatasan bukti saat ini

Mayoritas studi yang dianalisis bersifat *cross-sectional* dan mengandalkan *self-report*, sehingga rentan bias respons dan tidak selalu mampu menunjukkan hubungan kausal jangka panjang antara FWA dan kinerja. Tinjauan sistematis terbaru merekomendasikan lebih banyak studi longitudinal, eksperimen lapangan, dan *mixed-method* untuk memahami dinamika jangka panjang dan mekanisme sebab-akibat. Selain itu, ada bias publikasi ke studi dari negara berpenghasilan tinggi—menjadikan temuan kurang mudah digeneralisasi ke konteks negara berkembang (Anakpo et al., 2023).

Implikasi praktis yang muncul dari bukti empiris

Bukti yang tersedia memberikan beberapa implikasi praktis: (1) organisasi sebaiknya mengimplementasikan FWA sebagai bagian dari strategi HR yang dilengkapi dengan kebijakan pengukuran berbasis hasil, pelatihan manajerial, dan dukungan teknologi; (2) penting merancang kebijakan yang eksplisit menanggulangi risiko isolasi dan *blurred-boundaries* (mis. aturan “*digital off*”); (3) *evaluasi pilot program* FWA dengan metrik kuantitatif dan kualitatif sebelum *rollout* luas akan membantu menyesuaikan kebijakan sesuai karakter pekerjaan dan budaya organisasi. Temuan-temuan ini bersandar pada

konsensus di beberapa tinjauan dan studi empiris open-access (Anakpo et al., 2023).

Penelitian terdahulu

Temuan ini diperkuat oleh beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan selama 5 tahun terakhir, yaitu sebagai berikut:

Tabel 4 Penelitian Terdahulu

No	Author & Tahun	Judul	Metode Penelitian	Hasil Temuan
1.	(Harjanti et al., 2025)	<i>The Influence of Flexible Working Arrangement on Employee Performance with Work Life Balance as a Mediation</i>	Metode SEM-PLS / Kuantitatif	Pengaturan kerja fleksibel memiliki dampak langsung yang positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, FWA secara signifikan memiliki dampak positif terhadap keseimbangan kehidupan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan dan bertindak sebagai mediator dalam korelasi tersebut
2.	(Amri et al., 2022)	<i>Job Burnout And Flexible Working Arrangement Associations On Employee Wellbeing With Perceived Organizational</i>	Metode SEM-PLS	Hasilnya menunjukkan bahwa tingkat kelelahan kerja karyawan berada dalam kategori rendah. Selain itu, karyawan memiliki pandangan

		<i>Support As Mediator: A Study During Pandemic</i>		positif terhadap implementasi FWA.					
3.	(Astriani & Muafi, 2023)	<i>The Influence of Flexible Work Arrangements toward Loyalty and Innovative Work Behavior Mediated by Work-Life Balance</i>	PLS (Partial Least Square)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaturan kerja yang fleksibel berpengaruh terhadap keseimbangan kehidupan kerja, loyalitas, dan perilaku kerja inovatif. Selanjutnya, keseimbangan kehidupan kerja memediasi hubungan pengaturan kerja yang fleksibel terhadap loyalitas serta memediasi hubungan pengaturan kerja yang fleksibel terhadap perilaku kerja inovatif.					karyawan. Keterlibatan kerja berperan sebagai mediator yang memperkuat pengaruh kedua faktor ini terhadap kinerja, yang menyoroti pentingnya FWA dan dukungan supervisor dalam meningkatkan produktivitas.
4.	(Darmawan & Alawiyah, 2024)	<i>The Impact of Flexible Work Arrangements and Perceived Supervisor Support on Employee Performance: The Mediating Role of</i>	Kuantitatif	Pengaturan kerja fleksibel dan dukungan supervisor secara signifikan memengaruhi keterlibatan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja					Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa FWA dan POS memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan dan kinerja kerja karyawan. Penelitian ini juga mengungkapkan bahwa keterlibatan karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5.	(Yamin & Pusparini, 2022)	<i>The Effect of Flexible Work Arrangement and Perceived Organizational Support on Employee Job Performance: The Mediating Role of Employee Engagement</i>					Struktural Equipment Modelling (SEM)		
6.	(Yusset al., 2024)						Pengaruh Flexible Working Arrangement Terhadap Employee	Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1) Flexible Working arrangement

		Performa Dengan Work Life Balance Sebagai Variabel Intervenin g Pada Pegawai Kantor Sekretaria t Dprd Provinsi Jambi		berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap employee Performance , 2) Flexible Working arrangement berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Work Life Balance, 3) Work Life Balance berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Employees Performance , 4) Flexible Working Arrangemne t berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Employees Performanc e dengan Work Life Balance sebagai variabel intervening.
7.	(Siregar & Nia Kusum a Wardha ni, 2023)	<i>The Influence of Compens ation, Flexible Working Arrangem ent and Organizat ional Culture on Organizat ional Performa nce with</i>	Kuantit atif mengu nakan SEM- PLS	Berdasarkan analisis penelitian, hasilnya membuktika n bahwa: kompensasi, FWA, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan; kompensasi,

		<i>Employee Engagem ent Mediation in Business Division of A Telco Company in Indonesia</i>		budaya organisasi, dan keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi; FWA tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi; Keterlibatan karyawan memediasi pengaruh kompensasi, FWA, dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi.
--	--	--	--	--

Sumber: (Olahan Penulis, 2025)

4. KESIMPULAN

Secara keseluruhan, hasil *Systematic Literature Review* ini menegaskan bahwa *Flexible Working Arrangement* merupakan pendekatan kerja modern yang relevan dan efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan, selama organisasi mampu menyediakan dukungan struktural, teknologi, dan budaya kerja yang kondusif. Penerapan kebijakan kerja fleksibel bukan sekadar tren pascapandemi, melainkan bagian dari transformasi strategis menuju organisasi yang adaptif, produktif, dan berorientasi pada kesejahteraan manusia.

REFERENSI

- 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.
- Astriani, I., & Muafi, M. (2023). The Influence of Flexible Work Arrangements toward Loyalty and Innovative Work Behavior Mediated by

- Work-Life Balance. *Telaah Bisnis*, 24(2), 102. <https://doi.org/10.35917/tb.v24i2.392>
- Darmawan, S., & Alawiyah, L. M. (2024). The Impact of Flexible Work Arrangements and Perceived Supervisor Support on Employee Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *Klabat Journal of Management*, 5(2), 142. <https://doi.org/10.60090/kjm.v5i2.1168.142-155>
- Fatima, H., Javaid, Z. K., Arshad, Z., Ashraf, M., & Batool, H. (2015). A Systematic review on the Impact of Remote Work on Employee Engagement Hafsa. *Bulletin of Business and Economics*, 13(3), 1576–1580.
- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work From Home During the COVID-19 Outbreak: The Impact on Employees' Remote Work Productivity, Engagement, and Stress. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(7). Diambil dari https://journals.lww.com/joem/fulltext/2021/07000/work_from_home_during_the_covid_19_outbreak__the.16.aspx
- Harjanti, D., Harryman, E., Noerchoidah, & Rossitika, A. R. (2025). The Influence of Flexible Working Arrangement on Employee Performance with Work Life Balance as a Mediation. *Journal of Applied Management and Business*, 6(1), 1–8. <https://doi.org/10.37802/jamb.v6i1.1034>
- Ismail, S. R., & Michael, F. L. (2016). Systematic Review of Flexible Work Arrangements impact on Employee Performance. *The New Oxford Shakespeare: Modern Critical Edition*, (1), 1090–1092. <https://doi.org/10.1093/oseo/instance.00209148>
- Liu, L., Wan, W., & Fan, Q. (2021). How and When Telework Improves Job Performance During COVID-19? Job Crafting as Mediator and Performance Goal Orientation as Moderator. *Psychology Research and Behavior Management*, 14, 2181–2195. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S340322>
- Siregar, R., & Nia Kusuma Wardhani. (2023). The Influence of Compensation, Flexible Working Arrangement and Organizational Culture on Organizational Performance With Employee Engagement Mediation in Business Division of A Telco Company in Indonesia. *Dinasti International Journal of Management Science*, 4(4), 780–792. <https://doi.org/10.31933/dijms.v4i4.1763>
- Smite, D., Moe, N. B., Hildrum, J., Huerta, J. G., & Mendez, D. (2023). Work-from-home is here to stay: Call for flexibility in post-pandemic work policies. *Journal of Systems and Software*, 195(D). <https://doi.org/10.1016/j.jss.2022.111552>
- Toscano, F., & Zappalà, S. (2020). Social Isolation and Stress as Predictors of Productivity Perception and Remote Work Satisfaction during the COVID-19 Pandemic: The Role of Concern about the Virus in a Moderated Double Mediation. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su12239804>
- Yamin, R. A., & Pusparini, E. S. (2022). The Effect of Flexible Work Arrangement and Perceived Organizational Support on Employee Job Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. *Proceedings of the 6th Global Conference on Business, Management, and Entrepreneurship (GCBME 2021)*, 657(Gcbme 2021), 436–441. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220701.081>
- Yussa, A. I., Amin, S., & Sumarni. (2024). Pengaruh Flexible Working Arrangement Terhadap Employee Performance Dengan Work Life Balance. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 12(4), 2338–123.