



Flexible Working Arrangement sebagai Kiblat Metode Kerja di Asia: Tinjauan Literatur Sistematis

Syafa Ziyadah Kirana¹, Wiwin Hendriani^{2✉}

¹²Universitas Airlangga

wiwin.hendriani@psikologi.unair.ac.id

Abstract

As the COVID-19 pandemic has changed many aspects of life, in industrial sector many companies are implementing flexible work systems. The extension of the implementation of the flexible work system by several companies is considered due to the advantage for employees, companies, and society, regardless the its challenges. Purpose of this study is to explore implementation methods a flexible work system in Asia as an evolution in employment practices, using systematic literature review methodology via 2 electronic databases as the main reference sources. English-language literatures was carried out using an electronic database with a time span of 10 years, from 2012 to 2022. This study focuses on flexible working arrangements readiness in Asian countries including; India, China, Japan, Malaysia, Pakistan, South Korea, Thailand, Turkey, Vietnam, Iran, Singapore, Sri Lanka, Bahrain, Cambodia, United Arab Emirates. The findings of this study provide a comprehensive picture of employers' readiness in Asia. This research proves that 91,5% of workers prefer flexible hours and 89% prefer flexible location for their work arrangements. The discussion in this study contains a description of flexible working arrangements in terms of employer readiness, human resource readiness, potential barriers, views of the general public, and the form of work system implementation. This research can serve as a comprehensive reference for policy makers in order to build a flexible working system as a new paradigm of employment in Asian countries that involve all parties.

Keywords: implementation, work system, flexible, challenges, readiness

Abstrak

Seiring terjadinya pandemi COVID-19 yang merubah tatanan kehidupan di masyarakat, pada bidang industri banyak perusahaan yang menerapkan sistem kerja fleksibel. Perpanjangan pemberlakuan sistem kerja fleksibel oleh beberapa perusahaan ditengarai karena adanya manfaat yang dirasakan baik dari segi karyawan, perusahaan, maupun masyarakat terlepas dari tantangan penerapan sistem kerja fleksibel yang terjadi. Tujuan dari penyelidikan ini adalah untuk menggali lebih dalam metode penerapan sistem kerja fleksibel di Asia sebagai evolusi prospektif dalam praktik ketenagakerjaan, menggunakan metodologi tinjauan literatur sistematis (*systematic literature review*) yang diambil dari 2 basis data elektronik sebagai sumber referensi utama. Pengumpulan literatur berbahasa Inggris dilakukan menggunakan basis data elektronik dengan rentang waktu 10 tahun, yakni tahun 2012 hingga 2022. Penelitian ini berfokus pada bagaimana kesiapan penerapan sistem kerja fleksibel di negara-negara Asia meliputi; India, China, Jepang, Malaysia, Pakistan, Korea Selatan, Thailand, Turki, Vietnam, Iran, Singapura, Sri Lanka, Bahrain, Kamboja, Uni Emirat Arab. Temuan penelitian ini menjelaskan gambaran komprehensif terkait perusahaan di Asia. Penelitian ini membuktikan bahwa 91,5% pekerja menginginkan fleksibilitas waktu kerja dan 89% menginginkan fleksibilitas lokasi kerja. Pembahasan pada penelitian ini memuat uraian seputar *flexible working arrangement* yang ditinjau dari segi kesiapan pemberi kerja, kesiapan sumber daya manusia, potensi hambatan, pandangan masyarakat umum, serta bentuk penerapan sistem kerja. Penelitian ini dapat berfungsi sebagai referensi bagi pembuat kebijakan dalam rangka membangun sistem kerja fleksibel sebagai paradigma baru ketenagakerjaan di negara-negara Asia, yang komprehensif bagi seluruh pihak yang terlibat.

Kata kunci: implementasi, sistem kerja, fleksibel, tantangan, kesiapan

Psyche 165 Journal is licensed under a Creative Commons 4.0 International License.



1. Pendahuluan

Sejak awal terdeteksi kemunculan virus COVID-19 yang diumumkan oleh pihak WHO China pada 31 Desember 2019 [1]. Masyarakat di seluruh dunia diimbau untuk waspada terhadap transmisi virus mematikan tersebut. Masyarakat berbondong-bondong untuk mencari perlindungan untuk meminimalisir kemungkinan terinfeksi COVID-19. Di Indonesia, Pemberlakuan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) menjadi regulasi baru pemerintah sebagai

upaya pencegahan transmisi virus. Adapun peraturan tersebut tertuang pada Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 9 Tahun 2020 yang secara spesifik menetapkan kegiatan belajar mengajar dan bekerja jarak jauh selama PSBB (Pembatasan Sosial Berskala Besar) diberlakukan [2]. Masa vakum tersebut berdampak besar pada perekonomian negara yang semakin anjlok dan berimbas pada masalah sosial dan kesehatan [3].

Keadaan sulit tersebut memaksa para pemangku kebijakan untuk mencari jalan keluar dalam rangka

pemulihan ekonomi selama pandemi [4], [5]. Salah satu upaya perubahan di dunia kerja adalah perubahan sistem kerja konvensional atau *fixed work arrangement* menjadi *flexible working arrangement* [6]. Skema tersebut semakin populer kalangan pekerja semenjak pandemi, yakni dikenal sebagai istilah *work from home*. Terminologi *work from home* merupakan bagian dari konsep *flexible working arrangement* yang didefinisikan sebagai segala sistem kerja diluar sistem kerja tradisional yang memungkinkan bagi individu untuk merasakan otonomi dan tanggung jawab lebih dalam pekerjaan [8]. *Flexible working arrangement* meliputi fleksibilitas lokasi kerja (*flexplace*) dan fleksibilitas waktu kerja (*flexitime*). *Flexplace* merujuk pada pengaturan kerja yang memungkinkan karyawan untuk bekerja diluar kantor fisik. *Flexplace* diantaranya adalah *telecommuting/remote working* dan *work from home*. *Flexitime* merupakan kontrol yang dimiliki oleh karyawan untuk menyesuaikan dan menentukan jam kerja. *Flexitime* diantaranya adalah *compressed work weeks*, *reduced work hours*, dan penyesuaian hari libur [9]. Metode *flexible working arrangement* yang kerap diterapkan oleh masyarakat Asia adalah *flexitime* (84%), *telecommuting* (45%), paruh waktu (35%), *extended leave* (32%) dan *work from home* (26%).

Seiring dengan pulihnya keadaan yang ditandai dengan menurunnya angka kematian dan pasien COVID-19 di Asia, yakni per-September 2022 tercatat sejumlah 33.946 kasus [10], banyak perusahaan di Asia yang masih memberlakukan *flexible working arrangement*, diantaranya adalah Deloitte, Citi Group, Atlassian, Crypto, Evos, Fujitsu dan Siemens [11] dan perusahaan lokal meliputi Stockbit, Flip, ALAMI, eFishery, RevoU, Mekari, Niagahoster, Amarth dan Blibli [12]. Perpanjangan pemberlakuan *flexible working arrangement* oleh beberapa perusahaan tersebut ditengarai karena adanya manfaat yang dirasakan oleh pekerja maupun pemberi kerja, maupun masyarakat.

Adapun manfaat *flexible working arrangement* bagi pekerja adalah; mengurangi waktu perjalanan ke kantor dan penghematan bahan bakar, dapat mengendalikan jadwal dan suasana kerja, serta mengurangi kemungkinan keterlibatan politik kantor, dan menyeimbangkan peran antara bekerja dan kehidupan keluarga [13], [14]. Manfaat *flexible working arrangement* bagi pemberi kerja antara lain adalah; memperkuat citra perusahaan sebagai tempat bekerja yang ramah terhadap keluarga, mengurangi pengeluaran perusahaan untuk pembiayaan sarana dan prasarana, serta memungkinkan perusahaan untuk menerima karyawan di daerah lain tanpa mempertimbangkan jarak geografis [7], [14]. *Flexible working arrangement* dari sisi masyarakat membawa keuntungan berupa; peluang kerja yang lebih besar bagi disabilitas dan ibu yang mengasuh anak sekaligus merawat orang lanjut usia, berpeluang meningkatkan bisnis baru, dan berkurangnya emisi sehingga kualitas udara membaik [16].

Dibalik manfaat *flexible working arrangement* yang cukup signifikan, terdapat pula beberapa tantangan yang harus dihadapi oleh para *stakeholder*. Bagi pekerja, diantaranya adalah; kesulitan membagi peran untuk bekerja dan kehidupan pribadi, terbatasnya interaksi dengan pimpinan yang kemungkinan berdampak pada karier, merasa terisolasi dari jejaring sosial kantor, dan keterbatasan penggunaan teknologi. Tantangan penerapan *flexible working arrangement* bagi pemberi kerja adalah; adanya potensi kesulitan dalam mengukur produktivitas karyawan, keamanan data dan informasi perusahaan berpotensi terancam, serta adanya penambahan biaya pelatihan karyawan untuk transisi dari sistem kerja konvensional menuju digital. Tantangan penerapan *flexible working arrangement* di masyarakat adalah kesan menjadi pengangguran sebab komunitas dan budaya yang belum siap menerima pergeseran definisi bekerja [16].

Stigma mengenai *flexible working arrangement* di beberapa penelitian menunjukkan adanya kecenderungan karyawan yang menerapkan sistem kerja tersebut mengalami diskriminasi dan berdampak pada kenyamanannya dalam bekerja sebab adanya kesan bahwa karyawan tersebut memanfaatkan fleksibilitas kerja sebagai alasan utama untuk mengedepankan kepentingan keluarga [17].

Sebuah riset yang dilakukan di Malaysia membuktikan sebanyak 69% karyawan generasi milenial dan 63% karyawan generasi Z mendukung pemberlakuan *flexible working arrangement* pasca pandemi [18]. Survei yang dilakukan peneliti terhadap 4 orang berstatus pencari kerja yang ditawarkan lowongan kerja, 3 diantaranya menanyakan apakah pekerjaan tersebut memungkinkan bagi mereka untuk bekerja jarak jauh (*remote working*). Fenomena tersebut mengindikasikan bahwa *flexible Working Arrangement* berpotensi menjadi salah satu pertimbangan utama angkatan kerja di masa mendatang dalam memilih tipe pekerjaan. Penting untuk dilakukannya penelaahan lebih jauh mengenai kesiapan perusahaan, *stakeholder*, maupun pemerintah dalam menghadapi evolusi sistem kerja. Sehubungan dengan hal tersebut, implementasi *flexible working arrangement* di masa mendatang pada masyarakat Asia menuai tantangan tersendiri pada masing-masing negara.

Berdasarkan uraian penjelasan mengenai manfaat, potensi dampak, tantangan, serta perspektif angkatan kerja saat ini mengenai *flexible working arrangement*, penelitian ini bertujuan untuk mengungkap lebih jauh mengenai bagaimana implementasi *flexible working arrangement* di Asia sebagai arah kerja baru di masa depan. Hal ini berkaitan dengan potensi minat yang tinggi terhadap *flexible working arrangement* sebagai arah kerja utama pada angkatan kerja mendatang.

2. Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode telaah literatur secara sistematis (*Systematic Literature Review*) untuk

melihat *flexible working arrangement* sebagai arah kerja di masa depan. Pengumpulan literatur berbahasa Inggris dilakukan menggunakan basis data elektronik dengan rentang waktu 10 tahun, yakni tahun 2012 hingga 2022. Penelitian ini berfokus pada bagaimana kesiapan penerapan *flexible working arrangement* di negara-negara Asia meliputi; India, China, Jepang, Malaysia, Pakistan, Korea Selatan, Thailand, Turki, Vietnam, Iran, Singapura, Sri Lanka, Bahrain, Kamboja, Uni Emirat Arab.

Terdapat 2 basis data elektronik yang dipakai, yakni ProQuest dan Science Direct dengan memasukkan kriteria yang relevan dengan penelitian ini menggunakan batasan seperti; "*flexible working arrangement*" AND "Asia"; "*flexible working arrangement*" AND "*perception of flexible working arrangement*" AND "*Asian Employee*" AND "*future work direction*". Berdasarkan batasan tersebut ditemukan 287 literatur yang relevan yang selanjutnya di sinkronisasi menggunakan aplikasi *artificial intelligence* berbasis web bernama Rayyan.

Jumlah akhir literatur yang berhasil tersaring sebanyak 199 literatur yang ter-input. Sejumlah 199 literatur dilakukan uji duplikasi dan didapatkan 2 literatur yang terdeteksi duplikat. Bersisa 197 literatur yang dilakukan uji relevansi judul. Terdapat 136 literatur yang lolos uji relevansi dan selanjutnya di proses untuk uji relevansi abstrak. Pada uji relevansi abstrak, terdapat 19 artikel yang lolos uji relevansi konten. Terdapat 9 literatur yang tidak lolos peninjauan karena tidak spesifik membahas mengenai masyarakat di Asia dan 8 literatur lain tidak lolos sebab tidak spesifik membahas mengenai *flexible working arrangement*, sehingga terdapat 2 artikel yang lolos uji relevansi konten dan menjadi acuan utama dalam penelitian ini.

3. Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan hasil seleksi literatur yang relevan dengan topik penelitian mengenai penerapan *flexible working arrangement* di masa depan pada masyarakat Asia, terdapat 2 artikel yang memenuhi kriteria inklusi dari total pencarian awal beserta kriteria yang tersaring berjumlah 199 artikel. Dua artikel tersebut membahas area yang berbeda sehingga satu literatur dengan literatur yang lain saling melengkapi satu dengan yang lain meskipun di ambil dari latar belakang yang berbeda, yakni di Indonesia dan Bangladesh.

Literatur pertama membahas mengenai perspektif para profesional, yakni 15 manajer pada beberapa macam industri yang meliputi; hiburan, logistik, IT dan konsultan. Riset tersebut menggunakan metodologi kualitatif fenomenologi. Penggalan data dilakukan melalui wawancara dan dokumen, serta menggunakan metode *focus group discussion* (FGD). Verbatim wawancara di proses menggunakan konten analisis konstan dengan memetakan data yang muncul secara ajeg untuk ditandai sebagai suatu kategori yang selanjutnya di kelompokkan menjadi sub-tema dan di

kategorikan secara lebih luas hingga menjadi tema utama dari temuan.

Pada temuan utama yang didasari oleh berbagai perspektif sektor industri, FWA memiliki beberapa keuntungan, yakni: 1) Waktu kerja fleksibel, 2) keseimbangan antar peran, 3) bebas dalam menentukan tempat kerja, 3) kecil risiko terpapar wabah penyakit, 4) menghemat anggaran bagi perusahaan untuk sarana dan prasarana, 5) menumbuhkan kepercayaan antar karyawan, 6) mengembangkan lingkungan kerja digital. Di sisi lain, terdapat kerugian dalam penerapan FWA, yakni: 1) hubungan antar karyawan kurang kuat, 2) Minimnya supervisi dan monitor karyawan, 3) Kurang maksimalnya koordinasi, 4) Memungkinkan beban kerja lebih berat, 5) Minim bersosialisasi, 6) Distraksi dari rumah, 7) Munculnya masalah kesehatan. Sementara tantangan yang akan dihadapi karyawan ketika perusahaan menerapkan FWA adalah: 1) Kesulitan dalam mengontrol, 2) Berpotensi miskomunikasi, 3) Karyawan akan mendapatkan umpan balik atas kinerjanya secara lebih minim, 4) Keterbatasan dalam penggunaan teknologi [20].

Pada literatur kedua, riset tersebut melibatkan 30 manajer atau supervisor dan 200 karyawan pada industri perbankan, pendidikan, telekomunikasi dan kesehatan sebagai subjek penelitian. Riset ini menggunakan metode kualitatif studi deskriptif-empiris yang dilengkapi dengan survei literatur dengan tujuan untuk meninjau ekspektasi karyawan dan bagaimana organisasi dan atasan memenuhi ekspektasi karyawan, penerapan praktik *work-life balance* yang dalam hal ini bisa disebut dengan *flexible working arrangement*, pada perusahaan saat ini, serta tantangan yang akan dihadapi dalam penerapan *flexible working arrangement*. Sumber data digali melalui penyebaran kuisioner dengan jenis pertanyaan terbuka dan wawancara.

Data dikumpulkan dan di kompilasi sesuai dengan pertanyaan penelitian. Secara keseluruhan, ekspektasi terbesar karyawan terhadap perusahaan adalah dengan memberikan kebebasan dalam mengatur waktu kerja (91,5%) dan kebebasan dalam memilih tempat kerja (89%) dengan menekankan orientasi pada target.

Praktik *work-life balance* dari sisi organisasi telah dipertimbangkan untuk mengakomodasi permasalahan konflik karyawan ibu dan pasangan yang bekerja meskipun implementasinya belum merata ke berbagai sektor dan berbagai level, dalam hal ini teknologi berperan penting untuk mengimplementasikan praktik *work-life balance* meskipun di sisi lain saat ini menjadi hambatan karena keterbatasan dalam mengoperasikan alat digital. Penerapan praktik *work-life balance* memiliki tantangan berupa potensi rendahnya kesadaran akan pentingnya praktik *work-life balance*, hal ini disebabkan oleh keberagaman kultur dan latar belakang pekerja yang membuat mereka memiliki preferensi dan pandangan tersendiri mengenai sistem kerja tersebut. Jalan keluar yang dapat dilakukan di

masa depan untuk mengimplementasikan praktik *work-life balance* ini adalah dengan cara menjadikan praktik *work-life balance* sebagai regulasi resmi perusahaan.

Berdasarkan uraian telaah literatur dari 2 artikel pada bagian hasil, didapatkan 4 kategori yang sesuai dan relevan dengan tujuan penelitian dan juga acuan literatur utama dalam kajian penelitian ini. Adapun 4 kategori tersebut adalah; kesiapan sumber daya manusia, kesiapan organisasi, potensi tantangan, dan implementasi *flexible working arrangement*.

Terdapat 4 aspek terkait *flexible working arrangement* yang akan dibahas dalam literatur ini, yakni; kesiapan sumber daya manusia, kesiapan organisasi, potensi tantangan, dan implementasi *flexible working arrangement*.

3.1. Kesiapan Sumber Daya Manusia

Saat ini proporsi angkatan kerja di Indonesia mayoritas dipegang oleh para generasi Y dengan rentang usia sekitar 25-29 tahun sebanyak 7,18 juta orang [21]. Usia produktif tersebut yang selanjutnya akan menguasai sebagian besar industri. Kesesuaian karakteristik pada rentang usia perlu menjadi pertimbangan para *stakeholder*. Generasi Y memiliki karakteristik khusus yang dicirikan dengan era mulai terbukanya literasi digital. Mereka berkembang dengan berbagai sumber informasi digital [31]. Kemudahan tersebut dapat dikelola dengan baik dan menumbuhkan kebiasaan kerja baru yakni *multitasking*. Kehadiran teknologi yang memungkinkan individu untuk mengerjakan beberapa pekerjaan dalam satu waktu juga membawa pandangan baru terkait kesadaran akan pekerjaan yang berarti dan bagaimana menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Generasi Y memiliki kesadaran yang baik akan iklim kerja yang suportif, fleksibilitas tempat dan waktu kerja, serta atasan yang mendukung untuk terus berkembang ke dalam prioritas arah minat kerja mereka [23], [24].

Meski mayoritas angkatan kerja adalah generasi Y, riset menunjukkan bahwa mayoritas usia produktif di Indonesia saat ini juga banyak disumbang oleh generasi Z (penduduk yang lahir pada kurun tahun 1997 – 2012) [21]. Karakteristik generasi Z dalam bekerja ditandai dengan keterbukaannya terhadap teknologi yang dapat diakses dimanapun kapanpun, nyaman bekerja dalam waktu yang fleksibel, bekerja dengan orientasi kelompok memiliki pikiran terbuka untuk berdiskusi, serta memiliki lebih dari 1 pekerjaan dalam satu waktu [22].

Perbedaan antar generasi di tempat kerja berpotensi menimbulkan ketimpangan terutama pada penyesuaian teknologi dan gaya berkomunikasi. *Baby boomer* sensitif terhadap komentar yang menyakitkan dari rekan kerja yang lebih muda misalnya ketika rekan kerja tersebut tidak mempertimbangkan pemilihan kata yang pantas. Generasi X merasakan ketidaknyamanan ketika terdapat hubungan yang tegang dan

mengharuskan mereka untuk meminta maaf terhadap rekan kerja yang lebih muda. Generasi milenial sering menghadapi konflik yang belum terselesaikan sebab kegagalan rekan kerja yang lebih tua untuk mengkomunikasikan kendala sekaligus merasakan pengabaian. Sementara karyawan generasi Z menghadapi bias sebab ide dan perspektif mereka yang kerap diabaikan oleh rekan kerja yang lebih tua [25].

3.2. Kesiapan Organisasi

Teknologi merupakan salah satu aspek yang perlu dipersiapkan organisasi dalam menerapkan *flexible working arrangement*. Penyesuaian komunikasi dalam organisasi yang mulanya tatap muka kini mengalami transformasi jarak jauh. Pemanfaatan perangkat digital berperan positif terhadap tata kelola organisasi, tata kelola sumber daya manusia, pengelolaan aset, hingga sistem keuangan [26].

Kesediaan sarana dan prasarana teknologi yang belum cukup memadai untuk diterapkan secara menyeluruh menjadi isu mengenai kesiapan organisasi. Studi yang dilakukan oleh Lembaga Riset Kementrian Komunikasi dan Informatika di Indonesia membuktikan bahwa 29,7% karyawan merasakan keterbatasan spesifikasi perangkat yang digunakan untuk *telecommuting*, sementara 52,3% karyawan dari keseluruhan subjek studi merasa bahwa terbatasnya akses internet adalah masalah yang signifikan pada penerapan *flexible working arrangement*. Perusahaan yang mampu memenuhi sarana dan prasarana dalam implementasi *flexible working arrangement* memiliki dampak positif terhadap produktivitas dan keterikatan karyawan, serta mengurangi tingkat ketidakhadiran dan *turnover rate* [27]. Sehingga perlu kebijaksanaan manajemen dan juga kesiapan sarana dan prasarana yang memadai untuk bisa mengimplementasikan *flexible working arrangement* secara maksimal.

3.3. Potensi Tantangan

Adanya stigma bagi karyawan yang menerapkan sistem kerja *flexible working arrangement* yang dianggap tidak menjadikan pekerjaan adalah hal yang utama. Nilai tersebut mencerminkan budaya yang lekat pada masyarakat Asia bahwa pekerjaan harus menjadi fokus utama yang harus mendapatkan perhatian penuh [9]. Cerminkan karyawan yang ideal adalah yang mampu dan bersedia mengerahkan waktu dan tenaganya untuk berdedikasi pada perusahaan secara penuh dengan mengorbankan kehidupan personalnya.

Pentingnya dukungan moral dan materiil oleh manajerial dan supervisor agar karyawan lebih merasa dihargai kinerjanya dan secara *outcome* mampu menghasilkan kualitas pekerjaan yang baik [28]. Bekerja jarak jauh dengan menggunakan jaringan internet secara masif tidak menjamin keamanan komunikasi dan informasi pribadi setiap pegawai [24]. Selain itu, imbas teknologi kepada manusia yang cukup resisten dan secara tidak langsung membiasakan

manusia untuk berhadapan dengan hal tersebut, sehingga keberadaan teknologi juga menjadi bumerang bagi para karyawan yang mengimplementasikan *flexible working arrangement*. Sebagai contoh metode *telecommuting*, yakni suatu sistem kerja yang memungkinkan karyawan untuk bisa mengakses informasi pekerjaan meski berada diluar kantor. Penerapan *telecommuting* bisa berimbas pada buramnya batas antara kehidupan personal dan pekerjaan karyawan [30].

Dari pandangan nilai dan kultur beberapa negara di Asia seperti Indonesia dan Malaysia, penerapan *flexible working arrangement* yang memungkinkan karyawan bekerja darimana saja, bahkan dari rumah, menimbulkan persepsi masyarakat bahwa individu tersebut tidak bekerja atau menganggur. Persepsi tersebut muncul sebab bekerja diasosiasikan dengan pergi ke kantor [16]. Sehingga tidak semua orang akan bisa menerima sistem *flexible working arrangement* menjadi tatanan baru dalam bekerja.

3.4. Implementasi

Ada beberapa bentuk praktik *flexible working arrangement* sebagai berikut: 1) Fleksibilitas dalam mengatur jadwal kerja termasuk *shift* dan hari libur (*flexitime* dan *compressed workweeks*), 2) Fleksibilitas untuk menentukan durasi waktu kerja (*part time* dan *job sharing*), 3) Fleksibilitas memilih lokasi kerja (*work at home* atau *satellite location*). Fleksibilitas dalam memilih lokasi kerja merupakan bentuk *flexible working arrangement* yang mayoritas diterapkan oleh instansi pemerintah di Indonesia ketika pandemi [31]. Terdapat 3 alasan karyawan akan implementasi *flexible working arrangement* yakni; 1) Karyawan dapat menentukan waktu kerja optimal, 2) Meluangkan waktu bersama keluarga, 3) Waktu kerja menjadi lebih efisien [19].

Secara keseluruhan implementasi *flexible working arrangement* di Asia di latarbelakangi karena perusahaan ingin mendapatkan talenta terbaik yang seringkali sudah tergabung ke perusahaan lain yang lebih bonafit termasuk kesadaran akan keseimbangan kehidupan dan bekerja karyawannya.

Selain itu, pekerjaan yang berhubungan dengan teknologi dan globalisasi yang saat ini banyak di gandrungi oleh angkatan kerja milenial juga menjadi latar belakang kebutuhan sistem kerja fleksibel. Alasan utama penancangan sistem kerja fleksibel bagi masyarakat Asia adalah karena keluarga. Negara-negara berkembang di Asia butuh dukungan berupa tempat kerja yang ramah terhadap anak seperti yang sudah diterapkan di Sri Lanka [31]. sehingga *flexible working arrangement* dianggap mampu menjawab kebutuhan Angkatan kerja masa kini dan masa depan karena semakin banyaknya ibu dan pasangan yang bekerja.

4. Kesimpulan

Berdasarkan uraian kajian telaah literatur sistematis yang bertujuan untuk memberi informasi terkait penerapan *flexible working arrangement* di Asia sebagai suatu arah baru dalam bekerja, terdapat bermacam-macam tantangan yang dihadapi oleh masyarakat di Asia, yakni mengenai stigma bekerja di rumah yang dianggap sebagai pengangguran, dukungan moral dan materiil dari atasan, dan anggapan kurang berdedikasi. Kesiapan organisasi dan sumber daya manusia perlu dipertimbangkan, sebab sarana dan prasarana yang kurang mendukung, pekerja yang belum awam dengan teknologi, dan juga perbedaan kebutuhan antar generasi pada karyawan adalah hal yang penting untuk menjadi pertimbangan penerapan formal maupun informal *flexible working arrangement*. Penelitian ini tidak luput dari keterbatasan, yakni potensi ketersediaan literatur yang lebih banyak terutama dalam mengkaji mengenai potensi implementasi *flexible working arrangement* pada negara-negara di Asia.

Ucapan Terimakasih

Ucapan terima kasih ditujukan oleh peneliti kepada Divisi Pelatihan dan Pengembangan Perpustakaan Universitas Airlangga dan dosen mata kuliah Penelitian Kualitatif yang telah mengadakan loka karya seputar kepenulisan tinjauan literatur sistematis sehingga membantu peneliti dalam mewujudkan karya ini.

Daftar Rujukan

- [1] *Pneumonia Outbreak in China May Test Xi's Reforms*. (2020). Emerald Expert Briefings. <https://doi.org/10.1108/oxan-es249874>
- [2] Sulistiawati, D. M. (2022). Monitoring Pelaksanaan Vaksinasi Covid-19 di Kabupaten Bantul Periode Januari 2022-Mei 2022 Berdasarkan Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2021. *Jurnal Kebijakan Kesehatan Indonesia*, 11(3). <https://doi.org/10.22146/jkki.76527>
- [3] Ningsih, D. E. A. (2021). Dampak Pandemi Covid-19 terhadap Laju Ekonomi Indonesia 2020 dan Alternatif Solusinya. *Al-Iqtishod: Jurnal Ekonomi Syariah*, 3(1), 13–27. <https://doi.org/10.51339/iqtis.v3i1.194>
- [4] Hurst, M. (2024). Pandemic Recovery? Reframing and Rescaling Societal Challenges. *Pandemic Recovery*, 301–310. <https://doi.org/10.4337/9781802201116.00033>
- [5] Tauhid Syukur, A. (2024). Strategies and Public Policies for Economic Recovery Post-Pandemic: The Role of Taxation According to Qualitative Studies. *Atestasi: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 7(1), 496–509. <https://doi.org/10.57178/atestasi.v7i1.809>
- [6] Miao, L., Yang, F. X., Im, J., & Zhang, Q. (2024). Flexwork and flextravel. *Annals of Tourism Research*. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2024.103763>
- [7] K. Ravi Kiran Yasaswi, Ch. D. V. Sai Kumar, D. Bharath Lakshman, & T. Jaswanth. (2024). Flexible Working Conditions. *International Journal of Scientific Research in Science, Engineering and Technology*, 11(4), 21–32. <https://doi.org/10.32628/IJSRSET24114102>

- [8] Țarcă, N., Bucurean, M., & Management and Marketing Department, Faculty of Economic Sciences, University of Oradea, Oradea, Romania. (2023). Flexible Work. Trends and Perspectives Based on Literature Investigation. *The Annals of the University of Oradea. Economic Sciences*, 32(2), 253–264. [https://doi.org/10.47535/1991AUOES32\(2\)024](https://doi.org/10.47535/1991AUOES32(2)024)
- [9] Shifrin, N. V., & Michel, J. S. (2022). Flexible Work Arrangements and Employee Health: A Meta-Analytic Review. *Work & Stress*, 36(1), 60–85. <https://doi.org/10.1080/02678373.2021.1936287>
- [10] Putri, E. R. S., Novianti, F., Yasmin, Y. R. A., & Novitasari, D. C. R. (2021). Prediksi Kasus Aktif Kumulatif Covid-19 di Indonesia Menggunakan Model Regresi Linier Berganda. *Transformasi: Jurnal Pendidikan Matematika dan Matematika*, 5(2), 567–577. <https://doi.org/10.36526/tr.v5i2.1231>
- [11] Filbeck, G., Preece, D., Zhao, X. J., & Lovely, P. (2024). *Virtual Vocations Top 100 Companies to Watch for Fully Remote Jobs: Do Shareholders Reward Remote Work Companies?*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4948782>
- [12] Zahida, H. N., & Nugroho, A. A. (2024). Implementasi Jaminan Keselamatan Dan Kesehatan (K3) Pada Pekerja Work From Anywhere (WFA). *Jurnal Interpretasi Hukum*, 5(1), 870–875. <https://doi.org/10.22225/juinhum.5.1.8345.870-875>
- [13] Shafei, N. A., Salleh, N. J., & Zainal Abidin, N. Z. (2024). A Study on Flexible Work Arrangements At Kelantan State Administrative Office. *International Journal of Law, Government and Communication*, 9(36), 72–82. <https://doi.org/10.35631/IJLGC.936006>
- [14] Shandu, R. B. (2023). *Analysing the effects of flexible working conditions in the workplace: A case of the KwaZulu-Natal Department of co-operative governance*. [University of KwaZulu-Natal]. <https://doi.org/10.29086/10413/23096>
- [15] Brega, C., Besamusca, J., & Yerkes, M. (2024). Flexible Work Arrangements in Collective Agreements: Evidence from Spain and the Netherlands. *Community, Work & Family*, 1–24. <https://doi.org/10.1080/13668803.2024.2353650>
- [16] Mungkasa, O. (2020). Bekerja dari Rumah (Working From Home/WFH): Menuju Tatanan Baru Era Pandemi COVID 19. *The Indonesian Journal of Development Planning*, IV. <https://doi.org/10.36574/jpp.v4i2.119>
- [17] Ferdous, T., Ali, M., & French, E. (2022). Impact Of Flexibility Stigma on Outcomes: Role of Flexible Work Practices Usage. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(3), 510–531. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12275>
- [18] Sathar, Z. (2021). *Covid-19 and the Opportunity for a Demographic Research Reset*. *Population Council*. <https://doi.org/10.31899/pdr1.1011>
- [19] Putra, A. N. R., & Millanyani, H. (2023). Considerations in the Adoption of Solar Home System Technology in Indonesia. *International Journal of Current Science Research and Review*, 06(10). <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/v6-i10-01>
- [20] Arquisola, M. J., Liswandi, L., Hutabarat, E., & Fauzi, F. C. (2022). Indonesian Professionals' Perspectives on Flexible Working Arrangements As an Alternative Employment Option Post-Covid 19 Recovery. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 10(8), 166–174. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i8.1495>
- [21] Tianto, R. (2022). Pengaruh Jumlah Angkatan Kerja dan Investasi terhadap Pendapatan Asli Daerah. *Jurnal Samudra Ekonomi dan Bisnis*, 13(1), 113–124. <https://doi.org/10.33059/jseb.v13i1.3982>
- [22] Komalasari, S., Handoyo, S., & Herachwati, N. (2023). Adapting the Supportive Work Environment Measurement Tool: Assessing Organizational Support in Generation Z. *RSF Conference Series: Business, Management and Social Sciences*, 3(3), 280–288. <https://doi.org/10.31098/bmss.v3i3.673>
- [23] Kesen, M., & Yalcin, N. (2023). The Perception of the Y Generation Working in A Public Institution on Business Life: A Case of A Public Institution in Aydin. *Pressacademia*, 4. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2023.1838>
- [24] Fadhila, A. A., & Wicaksana, L. (2020). Sistematis Review: Fleksibel Working Arrangement (Fwa) Sebagai Paradigma Baru Asn di Tengah Pandemi Covid-19. *Spirit Publik: Jurnal Administrasi Publik*, 15(2), 111. <https://doi.org/10.20961/sp.v15i2.4454>
- [25] Manongcarang, S. M. D., & Guimba, S. D. (2024). Intergenerational Challenges and How They Manifest in the Public Workforce: A Basis for Designing Effective Performance Management Strategies. *International Journal of Entrepreneurship and Management Practices*, 7(25), 67–78. <https://doi.org/10.35631/IJEMP.725007>
- [26] Salmon, I. P. P. (2024). Readiness of Flexible Working Arrangement: The Narrative Study of Flexibility Working Space at The Ministry of Finance, Indonesia. *Ilomata International Journal of Social Science*, 5(2), 370–383. <https://doi.org/10.61194/ijss.v5i2.1127>
- [27] Sharma, B. S., & Gaur, N. (2023). *The Impact of Flexible Work Arrangements on Work-Life Balance*. 5(3), 1–12. <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2023.v05i03.3144>
- [28] Chusni Mubarak, Fitri Kartika, Yani Restiani Widjaja, & Wisnu Prajogo. (2024). The Moderating Role of Supervisor Support in the Mediating Effect of Career Satisfaction on High Performance Work Systems: A Path to Enhanced Nurse Service Quality. *International Journal of Latest Technology in Engineering Management & Applied Science*, 13(5), 56–74. <https://doi.org/10.51583/IJLTEMAS.2024.130508>
- [29] Rofcanin, Y., Wang, S., Heras, M. L., Taser, D., Bosch, M. J., Findikli, M. A., & Vallina, A. S. (2024). Perceptions of Support Trickle Down: Effects on Energetic Resources Via Psychological Empowerment. *European Management Review*, 21(2), 477–490. <https://doi.org/10.1111/emre.12577>
- [30] Sirait, E. (2021). The Effectiveness of Flexible Working Arrangements As a Form of Digital Transformation from the Perspective of Indonesian Government Employees. *Journal of Information Technology and Its Utilization*, 4(2), 42–50. <https://doi.org/10.56873/jitu.4.2.4178>
- [31] Aditya Febrita, F., & Prasajo, E. (2023). In What Circumstances Flexible Working Arrangement Possible to be Implemented. *Literature Review. Asian Journal of Social and Humanities*, 1(12), 986–997. <https://doi.org/10.59888/ajosh.v1i12.104>