

Kendala-Kendala dalam Penerapan *Flexible Working Arrangement* di Perusahaan Pengembangan Perangkat Lunak dan Penanggulangan

Benny Susanto^{1✉}, Wisnujaya Nugraha², Andris Gunawan³, Mega⁴, Wilson Bangun⁵

^{1,2,3,4,5}Fakultas Bisnis, Universitas Kristen Maranatha

mideel_neutral@yahoo.com

Abstract

The implementation of flexible working in various software development companies has been widely adopted, but behind the popularity of the system, there are various visible and hidden issues. Most companies still feel unprepared to implement the system due to a lack of standardization regarding the procedures for implementing the said system. This article aims to identify the various problems and challenges that arise in the implementation of the system and the best practices to address them. Data was collected from three software development companies in Bandung using observation and interviews as the research methods. Questionnaires were also used to gather data on the extent of adoption of these mitigation practices.

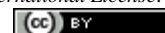
Keywords: Flexible Working, Flexible Working Arrangement, Flexible Working Space, Flexible Working Time, Standardization.

Abstrak

Penerapan flexible working pada berbagai perusahaan pengembangan software telah diadopsi secara luas namun di balik kepopuleran sistem tersebut, terdapat berbagai masalah baik yang terlihat maupun tersembunyi. Sebagian besar perusahaan masih merasa tidak siap untuk menerapkan sistem tersebut dikarenakan minimnya standarisasi mengenai prosedur dalam penerapan sistem tersebut. Artikel ini bertujuan untuk mengetahui berbagai masalah dan tantangan yang muncul penerapan sistem tersebut dan berbagai oraktik terbaik untuk penanggulangannya. Data dikumpulkan dari 3 perusahaan pengembangan perangkat lunak di Bandung menggunakan metode observasi dan wawancara, kemudian dilakukan pengumpulan data melalui questionnaire untuk mengetahui seberapa luas adopsi dari praktik penanggulangan tersebut.

Kata kunci: *Flexible Working, Flexible Working Arrangement, Flexible Working Space, Flexible Working Time, Standarisasi.*

INFEb is licensed under a Creative Commons 4.0 International License.



1. Pendahuluan

Dari sumber yang dikutip www.djkn.kemenkeu.go.id, FWS merupakan suatu sistem kerja yang menggunakan teknologi informasi dan komunikasi untuk meningkatkan produktivitas pegawai dan memastikan kelancaran pelaksanaan tugas [1]. Sistem ini memberikan fleksibilitas dalam lokasi kerja selama periode yang ditentukan [2]. Istilah Flexible Working Arrangement (FWA) digunakan untuk menggambarkan pengaturan kerja yang fleksibel, termasuk dalam hal lokasi dan waktu [3]. FWA telah dikaitkan dengan kinerja atau produktivitas dalam penelitian-penelitian sebelumnya. Kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja seseorang yang mencapai persyaratan pekerjaan yang ditetapkan [4].

Kinerja juga mencerminkan hasil yang dicapai oleh seorang pegawai dalam pekerjaannya berdasarkan kriteria-kriteria yang berlaku untuk suatu jabatan. Kinerja menggambarkan hasil kerja seseorang dalam menjalankan tugas-tugasnya dengan menggunakan keahlian, usaha, dan kesempatan yang ada. Untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan karyawan, para perusahaan siap mengadopsi cara kerja model baru terutama di industri pengembangan perangkat lunak

dan untuk menarik minat generasi baru. Sebagai akibat dari pandemi yang terjadi pada awal tahun 2020. Perusahaan-perusahaan mengimplementasikan sistem kerja yang dikenal sebagai *Flexible Working Space* (FWS) bagi para karyawan mereka. Kutipan dari www.djkn.kemenkeu.go.id. FWS adalah suatu pengaturan yang mengoptimalkan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi guna meningkatkan produktivitas karyawan serta menjaga kelancaran pelaksanaan tugas dengan memberikan fleksibilitas dalam lokasi kerja selama jangka waktu tertentu [5].

Sebelumnya FWS dikenal dengan istilah *Work From Home* (WFH) yang bermakna bahwa pekerjaan dapat dilakukan dari rumah, kemudian terdapat juga istilah *remote working* yang berarti pekerjaan dapat dilaksanakan dari jarak jauh [6]. FWS berkonotasi dengan WFH/remote working namun dengan penekanan bahwa proses bekerja tidak terikat oleh tempat dan juga mencakup beberapa aspek tambahan antara lain teknologi/infrastruktur yang digunakan untuk mendukung FWS, panduan/kebijakan kerja, ketaatan pegawai serta manajemen diri oleh pegawai sehingga proses bekerja dari jarak jauh dapat maksimal. Perubahan dalam pengaturan tempat kerja ini secara

langsung mengharuskan perubahan dalam mekanisme dan metode kerja, salah satunya gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi atau lingkungan kerja [7]. Konsep dari kerja jarak jauh (remote) terdiri dari empat elemen, yaitu: opsi tempat kerja, pengurangan perjalanan fisik (sebagian atau sepenuhnya), intensitas kerja jarak jauh, dan ketersediaan teknologi komunikasi dan informasi [8]. Indikator FWS terdiri dari tiga elemen, yaitu self-management, lingkungan kerja, dan fasilitas kerja. Menurut Timbal dan Mustabsat, indikator WFH atau FWS mencakup: lingkungan kerja, stres akibat gangguan, kedekatan dengan keluarga, waktu perjalanan, kesehatan dan keseimbangan kerja, kreativitas dan produktivitas tinggi, serta pemisahan antara pekerjaan rumah dan kantor [9].

Flexible Working Time (FWT) adalah salah satu jenis pengaturan kerja fleksibel lainnya selain FWS yang belakangan juga cukup umum diadopsi oleh beberapa perusahaan tertentu, di mana para karyawan diberikan fleksibilitas dalam mengatur waktu kerja (*flexitime*) dengan batasan dan pengaturan tertentu [10]. Sistem *Flexible Working Time* (FWT) mencakup berbagai pilihan, kerja paruh waktu, pertukaran shift, cuti panjang, penjadwalan sendiri, bekerja dari rumah, berbagi pekerjaan, bekerja selama periode tertentu, minggu kerja yang dikompresi, waktu libur pengganti, fleksibilitas waktu, penghitungan jam kerja tahunan, lembur, kontrak subkontrak, kontrak nol jam, dan bekerja secara mobile atau di tempat yang berbeda [11]. Dalam beberapa penelitian, dengan diaplikasikannya FWS dan FWT secara berbarengan dapat meningkatkan dampak yang dihasilkan bila dibandingkan apabila hanya salah satu dari kedua hal tersebut diaplikasikan [12].

Kerja sama dan komunikasi adalah bagian utama dari keseluruhan proses dalam pengembangan suatu produk terutama dalam pengembangan perangkat lunak, dimana saat ini telah diadopsi berbagai kerangka proses berkecenderungan agile antara lain Scrum/XP yang cukup umum digunakan pada berbagai organisasi. Kerja sama tim melibatkan sekelompok orang yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang sama, dan hasilnya lebih baik daripada bekerja secara individu [13]. Tim kerja dapat mencapai kinerja yang lebih tinggi daripada individu bekerja sendiri dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Sinergi positif dihasilkan melalui upaya terkoordinasi dalam tim kerja [14]. Banyak perusahaan menghadapi tantangan dalam menerapkan *Flexible Working Arrangement* (FWA), termasuk FWS dan FWT, karena karyawan bekerja terpisah dari pemimpin tim dan rekan-rekan mereka, serta memiliki kebebasan dalam waktu kerja [15]. Hal ini disebabkan oleh kurangnya standarisasi prosedur dan praktik terbaik yang dapat diadopsi dalam implementasi FWA [16].

Pada perusahaan-perusahaan pengembangan perangkat lunak, proses agile antara lain Scrum, Extreme Programming (XP), dan Unified Process (UP) telah umum diadopsi saat ini [17]. Salah satu aspek kunci dalam metode-metode tersebut adalah komunikasi yang mengalir deras antara anggota tim, yang sebaiknya

dilakukan secara langsung dan berdekatan di kantor. Beberapa buku referensi tentang proses-proses agile, antara lain *Essential Scrum* oleh Kenneth Rubin dan *Applying UML and Patterns* oleh Craig Larman, juga menekankan pentingnya komunikasi yang intens dan melibatkan beberapa kegiatan, seperti perencanaan, pemodelan, dan desain agile, yang sebaiknya dilakukan bersama dalam satu ruangan untuk meningkatkan efektivitas komunikasi [18]. Dalam hal pengawasan, penerapan FWS dan FWT akan menghasilkan pendekatan pengawasan yang berbeda dari pendekatan konvensional yang melibatkan interaksi tatap muka dan keberadaan fisik yang sering terjadi. Saat ini, sebagian besar perusahaan masih menerapkan prosedur pengawasan yang mengasumsikan kehadiran karyawan di kantor. Pengawasan kerja merupakan suatu usaha sistematis dalam menetapkan standar kinerja sesuai rencana, serta merancang sistem umpan balik informasi untuk mendeteksi adanya penyimpangan dan mengukur tingkat penyimpangan tersebut [19].

Tujuannya adalah untuk mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan agar semua tugas dapat dilakukan secara efektif demi mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan. Pengawasan memiliki peranan penting dalam memastikan kelangsungan kerjasama tim dan kesadaran anggota tim terhadap tanggung jawab yang harus dipenuhi. Dalam konteks pengawasan, informasi harus segera diaplikasikan, yang dapat tercapai dengan baik apabila anggota tim berada dalam satu lokasi kerja yang sama secara fisik. Tanpa pengawasan yang efektif, tanggung jawab dan komunikasi antar anggota tim dapat menurun [20].

Sejumlah perusahaan masih merasa keberatan dalam mengizinkan karyawannya untuk bekerja dengan sistem *Flexible Working Space* (FWS) maupun *Flexible Working Time* (FWT), di mana karyawan diberikan fleksibilitas dalam hal waktu dan tempat. Perusahaan-perusahaan ini lebih memilih menerapkan sistem kerja yang membutuhkan kehadiran fisik di kantor. Salah satu alasan utamanya adalah kekurangan kepercayaan, karena perusahaan khawatir bahwa karyawan yang diberikan kebebasan untuk bekerja dari mana saja akan menyalahgunakan kepercayaan tersebut dan kurang disiplin karena kurangnya pengawasan yang dapat dilakukan saat mereka berada di kantor secara langsung, sehingga mengakibatkan penurunan efektivitas kerja tim dan kolaborasi. Beberapa penelitian menunjukkan hasil yang berbeda, di mana beberapa area yang mengutamakan kerja kolektif memiliki hasil yang negatif, sementara area-area yang mendorong individualisme memiliki hasil yang positif.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya tentang FWA, terdapat variasi hasil namun sebagian besar menunjukkan dampak positif dari sistem ini. Faktor-faktor yang umumnya terpengaruh oleh kerja fleksibel meliputi kinerja dan produktivitas, keseimbangan kehidupan kerja, keragaman organisasi, kebahagiaan karyawan, pengurangan stres, kualitas hidup dan kesehatan karyawan, pengurangan biaya rekrutmen, retensi karyawan, motivasi kerja, dan banyak lagi.

Semua faktor ini memiliki potensi signifikan untuk meningkatkan produktivitas organisasi.

Berdasarkan berbagai penelitian dari perspektif yang berbeda, sistem kerja fleksibel telah terbukti dapat mendukung kolaborasi bisnis, kreativitas/inovasi, dan meningkatkan kepuasan karyawan. Bagi para pekerja jarak jauh, dukungan sosial dan dukungan kerja dari organisasi terkait telah terkait dengan peningkatan kepuasan kerja dan pengurangan stres. Hasil penelitian juga menunjukkan adanya dampak positif dari bekerja jarak jauh terhadap kinerja dan kepuasan karyawan. Sebuah studi yang melibatkan evaluasi setelah bekerja menunjukkan bahwa kepuasan pekerja jarak jauh yang memiliki fleksibilitas lebih tinggi dibandingkan dengan pekerja yang memiliki batasan dalam fleksibilitas kerja mereka.

Namun, beberapa penelitian mengenai FWA juga menunjukkan hasil yang kurang positif. FWA tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja tim. Masalah tersembunyi dalam model kerja fleksibel, terutama dalam hal pengawasan karyawan yang menjadi perhatian dalam hal kepatuhan terhadap peraturan. Dalam penelitian tersebut, jenis *pitfall* dibagi menjadi beberapa bagian utama yaitu *Individual level*, diantaranya masalah kesehatan yang muncul, kerenggangan dengan keluarga, konflik kehidupan, penambahan jam kerja, kelelahan. *Group/organization level*, antara lain terganggunya interaksi sosial dan visibilitas, masalah komunikasi dan pengawasan, efek lainnya yaitu masalah kepemimpinan. *Digital technology related pitfall*, seperti diperlukannya infrastruktur yang baik dalam melaksanakan pengaturan kerja fleksibel.

FWP pitfalls and interconnections across levels of impact, dimana terdapat beberapa hal yang berdampak pada beberapa area. FWA tidak memberikan hasil yang positif karena terdapat masalah kepercayaan dan tanggung jawab, di mana pada area-area tersebut, jam kerja yang panjang dan proses kerja yang terstruktur lebih dihargai dikarenakan tingkat visibilitas yang lebih jelas. Studi yang dilakukan oleh Coenen menunjukkan bahwa pertemuan tatap muka tetap diperlukan beberapa kali untuk mengatasi dampak negatif dari bekerja jarak jauh dan untuk meningkatkan kualitas pengetahuan khusus yang dibutuhkan. Kerja fleksibel, jaringan kerja menjadi lebih terisolasi dan statis, dengan sedikit hubungan antara bagian-bagian yang berbeda. Komunikasi juga mengalami penurunan sinkronisasi dan peningkatan komunikasi asinkron.

Penerapan kerja dari rumah bagi pengembang perangkat lunak tidak hanya memiliki keuntungan, tetapi juga menghadapi beberapa tantangan. Salah satu tantangan utamanya adalah gangguan dari keluarga yang dapat mengganggu fokus kerja meskipun ada manfaat dekat dengan keluarga. Dampak negatif lainnya bagi karyawan terkait aspek keuangan. Implementasi sistem kerja jarak jauh menyebabkan karyawan harus menanggung biaya tambahan antara lain listrik dan utilitas, serta kehilangan tunjangan

seperti uang makan dan transportasi, serta tidak ada kompensasi tambahan untuk lembur.

kendala-kendala ketika menerapkan sistem flexible working maupun berbagai praktik terbaik dalam mengimplementasikan flexible working namun belum banyak penelitian yang terfokus pada industri pengembangan perangkat lunak dimana pada industri ini kerja jarak jauh cukup umum dilakukan meskipun kolaborasi dan kerja sama tim juga merupakan hal utama. Pada industri ini kerja sama dan kolaborasi gencar dilakukan terutama dengan berkembangnya metode pengembangan secara *agile* dan iteratif namun kegiatan-kegiatan tersebut dapat dilakukan dengan teknologi pendukung secara jarak jauh, dan aktivitas-aktivitas utama mereka dapat dilakukan secara individu. Berbagai kendala yang muncul dan cara penganggulannya juga cukup bervariasi antara perusahaan. Karena itu tambahan penelitian baru tentang *flexible working* dapat berkontribusi pada literatur. Berdasarkan latar belakang di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui berbagai kendala dalam penerapan *flexible working* beserta penanggulangnya.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan terdiri dari 2 tahap utama. Pada tahap pertama, data dikumpulkan menggunakan metode observasi ke tiga buah perusahaan pengembangan perangkat lunak yang beroperasi di Bandung, Indonesia yang telah menerapkan flexible working. Perusahaan-perusahaan tersebut bervariasi dalam hal skala perusahaan dan jumlah pegawai dan perusahaan-perusahaan tersebut menerapkan kebijakan flexible working yang bervariasi dalam batasan-batasan dan prosedur-prosedurnya. Penelitian ini juga menggunakan pengumpulan data dengan cara wawancara. Wawancara dilakukan terhadap team lead/manager atau posisi sejenis yang bertugas mengkoordinasi tim yang berada di ketiga perusahaan tersebut. Wawancara juga dilakukan terhadap pihak manajemen atas dan staff *Human Resource Department (HRD)* yang bertugas membuat kebijakan-kebijakan *flexible working* tersebut.

Konsolidasi dari berbagai kebijakan dan praktik terbaik untuk menanggulangi berbagai kendala dalam penerapan flexible working. Konsolidasi juga dilakukan berdasarkan literatur dan penelitian yang telah dilakukan termasuk literatur mengenai proses pengembangan sistem dan penelitian-penelitian mengenai penerapan flexible working dengan masukan dan diskusi dengan pihak-pihak terkait yang telah disebutkan sebelumnya.

Pada tahap kedua, data dikumpulkan menggunakan questionnaire yang telah disebar ke para responden yang merupakan team lead/manager atau posisi sejenis yang bertugas mengkoordinasi tim mengenai seberapa seringkah kendala-kendala sebelumnya terjadi dan pendapat mengenai seberapa efektifkah usulan penanggulangan yang dilakukan.

3. Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan di perusahaan terkait, maka penelitian ini merangkumkan berbagai tantangan-tantangan yang harus dihadapi dalam menerapkan sistem kerja fleksibel beserta flexible working model yang berisikan berbagai prosedur dan best practice untuk menerapkan model tersebut.

Beberapa tantangan/hambatan yang ada dalam penerapan system kerja fleksibel dapat dirangkum. Memastikan hasil akhir produk berkualitas tinggi, Memastikan tim tetap terkordinasi dan dapat berkomunikasi dengan baik, memastikan proses berjalan dengan lancar. Memastikan karyawan tetap termotivasi meski tanpa pengawasan. Memastikan karyawan menyelesaikan tugas mereka dengan cepat. Memastikan karyawan tetap resppnsif bila dibutuhkan. Memberikan fleksibilitas kepada karyawan untuk melakukan tugasnya berdasarkan pilihan waktu mereka.

Beberapa penanggulangan yang merupakan praktik terbaik yang telah dikonsolidasi dari praktik yang dilakukan tiga buah perusahaan terkait adalah hasil survey yang dilakukan pada tahap kedua yang dilakukan pada responden yang merupakan team lead/manager dari berbagai perusahaan pengembangan perangkat lunak. Selain praktik umum antaranya result oriented, estimasi dan koordinasi tim, Berdasarkan sebagian besar perusahaan responden telah menerapkan sejenis proses agile diantaranya Scrum dimana adanya inspeksi dan adaptasi dengan interval tertentu seperti perhari dan juga setiap iterasi.

Meskipun sebagian besar perusahaan belum mengimplementasikannya namun penggunaan *tracking tools* dan evaluasi metrik sangat umum digunakan di beberapa perusahaan menengah ke atas. Praktik umum lainnya yang berhubungan dengan pengembangan etika karyawan seperti sosialisasi dan pelatihan etika kerja juga telah banyak diterapkan. Praktik umum lainnya yaitu performance review, sebagian kecil perusahaan telah menerapkan praktik seperti 360 degree feedback. Praktik terbaru lainnya adalah penerapan kategorisasi waktu dimana pada waktu tertentu karyawan diwajibkan hadir dan lebih responsif dibandingkan pada saat tertentu lainnya, salah satu contoh dari kategorisasi waktu yang telah diterapkan pada salah satu dari tiga perusahaan dimana observasi dan wawancara dilakukan.

Waktu dikategorisasikan menjadi 5 buah yaitu low, normal, required, high dan oresent. Dimana present memerlukan kehadiran karyawan seperti pada saat rapat atau pertemuan langsung, high pada saat tertentu. Ketika diperlukannya karyawan untuk melakukan monitoring terhadap sistem atau ketika testing, required pada saat-saat normal, normal pada saat di luar jam kerja standar yang telah disepakati seperti pada hari-hari libur.

4. Kesimpulan

Flexible working merupakan opsi terbaru yang menarik dalam pengaturan proses kerja karena berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, telah terdapat banyak dampak positif baik bagi perusahaan maupun bagi individu dengan adanya penerapan *flexible working*, namun minimnya standarisasi dan prosedur yang perlu diterapkan perusahaan pada pelaksanaan sistem tersebut membuat mayoritas perusahaan masih ragu-ragu dalam mengimplementasikan pengaturan kerja tersebut termasuk di perusahaan-perusahaan pengembangan perangkat lunak dimana *flexible working* dan bekerja dari jarak jauh merupakan hal yang cukup sukses diimplementasikan pada perusahaan-perusahaan yang dapat menyusunnya dengan baik. Penelitian ini mengumpulkan berbagai praktik terbaik untuk menanggulangi berbagai kendala yang muncul dalam praktik *flexible working* yang didapat dari 3 perusahaan pengembangan perangkat lunak serta pengumpulan data yang didapat dari responden-responden di berbagai perusahaan pengembangan perangkat lunak untuk mengetahui seberapa besar adopsi praktik tersebut dan seberapa efektifkah praktik tersebut. Berdasarkan statistik yang didapat, adopsi, estimasi dan deadlines merupakan praktik umum yang telah diadopsi oleh banyak perusahaan namun beberapa praktik antara lain *time categorization* dan *tracking tools* yang belum terlalu umum untuk diadopsi juga merupakan metode alternatif yang dapat meningkatkan performa tim dalam penerapan *flexible working*, dimana masih diperlukan waktu agar praktik-praktik tersebut dapat diadopsi secara luas.

Daftar Rujukan

- [1] Wheatley, D. (2017). Employee Satisfaction and Use of Flexible Working Arrangements. *Work, Employment and Society*, 31(4), 567–585. DOI: <https://doi.org/10.1177/0950017016631447> .
- [2] Chung, H. (2019). ‘Women’s Work Penalty’ In Access to Flexible Working Arrangements Across Europe. *European Journal of Industrial Relations*, 25(1), 23–40. DOI: <https://doi.org/10.1177/0959680117752829> .
- [3] 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, 101–117. DOI: <https://doi.org/10.17576/pengurusan-2021-62-09> .
- [4] Russell, H., O’Connell, P. J., & McGinnity, F. (2009). The Impact of Flexible Working Arrangements on Work-Life Conflict and Work Pressure In Ireland. *Gender, Work and Organization*, 16(1), 73–97. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2008.00431.x> .
- [5] Alifyanti Hidayah, A. A. N., Kartar Singh, J. S., & Alisa Hussain, I. (2021). Impact of Flexible Working Arrangements in the Public Sector in Indonesia. *International Journal of Human Resource Studies*, 11(2), 38. DOI: <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v11i2.18458> .
- [6] Sekhar, C., & Patwardhan, M. (2021). Flexible Working Arrangement and Job Performance: The Mediating Role of Supervisor Support. *International Journal of Productivity and Performance Management*. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2020-0396> .
- [7] Avgoustaki, A., & Bessa, I. (2019). Examining The Link Between Flexible Working Arrangement Bundles and Employee

- Work Effort. *Human Resource Management*, 58(4), 431–449. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.21969> .
- [8] Alsulami, A., Mabrouk, F., & Bousrih, J. (2023). Flexible Working Arrangements and Social Sustainability: Study on Women Academics Post-COVID-19. *Sustainability (Switzerland)*, 15(1). DOI: <https://doi.org/10.3390/su15010544> .
- [9] Ghali-Zinoubi, Z., Amari, A., & Jaoua, F. (2021). E-Learning in Era of COVID-19 Pandemic: Impact of Flexible Working Arrangements on Work Pressure, Work–Life Conflict and Academics’ Satisfaction. *Vision*. DOI: <https://doi.org/10.1177/09722629211054238> .
- [10] Mee Choo, J. L., Desa, N. M., & Abu Hassan Asaari, M. H. (2016). Flexible Working Arrangement Toward Organizational Commitment and Work-Family Conflict. *Studies in Asian Social Science*, 3(1). DOI: <https://doi.org/10.5430/sass.v3n1p21> .
- [11] Mwando, S. M., Issa, A., & Kangotue, V. (2020). Staff And Students’ Perception of Implementing Flexible Working Arrangements In Institution of Higher Education. *Journal of Facilities Management*, 19(3), 285–303. DOI: <https://doi.org/10.1108/JFM-07-2020-0040> .
- [12] Xiang, N., Whitehouse, G., Tomaszewski, W., & Martin, B. (2022). The Benefits And Penalties of Formal And Informal Flexible Working-Time Arrangements: Evidence From A Cohort Study of Australian Mothers. *International Journal of Human Resource Management*, 33(14), 2939–2960. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1897642> .
- [13] Sanders, S., & Karmowska, J. (2020). Voluntary Flexible Working Arrangements and Their Effects on Managers and Employees. *Harvard Deusto Business Research*, 9(2), 197–220. DOI: <https://doi.org/10.48132/hdbbr.304> .
- [14] Weale, V. P., Wells, Y. D., & Oakman, J. (2017). Flexible Working Arrangements In Residential Aged Care: Applying A Person–Environment Fit Model. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 55(3), 356–374. DOI: <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12142> .
- [15] Hada, R. I. P., Fanggidae, R. E., & Nursiani, N. P. (2020). Flexible Working Arrangement dan Pengaruhnya terhadap Work-Life Balance Pada Resellers Online Shop. *Jurnal Ekobis : Ekonomi Bisnis & Manajemen*, 10(2), 162–171. DOI: <https://doi.org/10.37932/j.e.v10i2.111> .
- [16] Ewald, A., Gilbert, E., & Hupatz, K. (2020). Fathering and Flexible Working Arrangements: A Systematic Interdisciplinary Review. *Journal of Family Theory and Review*, 12(1), 27–40. DOI: <https://doi.org/10.1111/jftr.12363> .
- [17] Rodríguez-Modroño, P. (2022). Working Conditions and Work Engagement by Gender and Digital Work Intensity. *Information (Switzerland)*, 13(6). DOI: <https://doi.org/10.3390/info13060277> .
- [18] Setyarini, E., & Indriati, F. (2022). Mewujudkan Proactive Work Behaviour dalam Implementasi Flexible Working Arrangement Pasca Pandemi Covid-19. *Perspektif*, 11(2), 632–642. DOI: <https://doi.org/10.31289/perspektif.v11i2.6064> .
- [19] Farida, U. (2020). The Effect of Flexible Working Arrangements on Work Engagement of Online Motorcycle Taxi Drivers. *Psychological Research and Intervention*, 3(2), 92–99. DOI: <https://doi.org/10.21831/pri.v3i2.42196> .
- [20] Maharani, A., Intan, S., Mahlani, S. A., & Berlian, C. W. (2020). Flexible Working Arrangement, Stress, Worklife Balance and Motivation: Evidence From Postgraduate Students as Worker. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 16(2), 196–213. DOI: <https://doi.org/10.33830/jom.v16i2.1022.2020> .