

LITERATUR *REVIEW*: IMPLEMENTASI KEBIJAKAN FLEKSIBILITAS WAKTU KERJA SEBAGAI STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Anis Malihatin¹ Eloah Bahiroh² Hilman Priyadi³

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas

Sultan Ageng Tirtayasa, Kota Serang, Provinsi Banten, Indonesia^{1,2,3}

Email: 5551230016@untirta.ac.id¹ elohbahiroh@untirta.ac.id² 5551230039@untirta.ac.id³

ABSTRACT

Working time flexibility policies are increasingly considered as one of the important strategies in human resource development in the dynamic era of globalisation. This literature review examines various studies related to the implementation of such policies and their impact on employee productivity, creativity, and mental health. The results show that working time flexibility can increase employee motivation and engagement, and support work-life balance. However, challenges in team coordination and performance evaluation remain key concerns in its implementation. In addition, information technology plays an important role in facilitating communication and collaboration between employees with diverse schedules. This policy not only contributes to employee skill development, but also strengthens the overall competitiveness of the organisation. This research provides recommendations for companies to integrate working time flexibility in HR management strategies to better achieve organisational goals.

Keywords: *Working Time Flexibility, People Development, and Employee Productivity*

ABSTRAK

Kebijakan fleksibilitas waktu kerja semakin dianggap sebagai salah satu strategi penting dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM) di era globalisasi yang dinamis. Literatur review ini mengkaji berbagai penelitian terkait implementasi kebijakan tersebut dan dampaknya terhadap produktivitas, kreativitas, dan kesehatan mental karyawan. Hasil kajian menunjukkan bahwa fleksibilitas waktu kerja dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan, serta mendukung keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (work-life balance). Namun, tantangan dalam koordinasi tim dan evaluasi kinerja tetap menjadi perhatian utama dalam penerapannya. Selain itu, teknologi informasi berperan penting dalam memfasilitasi komunikasi dan kolaborasi antar karyawan dengan jadwal yang beragam. Kebijakan ini tidak hanya berkontribusi pada pengembangan keterampilan karyawan, tetapi juga memperkuat daya saing organisasi secara keseluruhan. Penelitian ini memberikan rekomendasi bagi perusahaan untuk mengintegrasikan fleksibilitas waktu kerja dalam strategi manajemen SDM guna mencapai tujuan organisasi yang lebih baik.

Kata Kunci: *Fleksibilitas Waktu Kerja, Pengembangan SDM, dan Produktivitas Karyawan*

Article history

Received: januari 2025

Reviewed: januari 2025

Published: januari 2025

Plagiarism checker no 8717813

Doi : prefix doi :

10.8734/musytari.v1i2.365

Copyright : author

Publish by : musytari



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

PENDAHULUAN

Kebijakan fleksibilitas waktu kerja telah menjadi perhatian utama dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM) di zaman modern ini. Seiring dengan perkembangan teknologi dan perubahan kebutuhan pasar kerja, banyak organisasi yang mulai mengadopsi kebijakan ini untuk memberikan keleluasaan bagi karyawan dalam mengatur waktu kerja mereka. Tujuan dari penerapan kebijakan ini adalah untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan, memperbaiki keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, serta meningkatkan produktivitas organisasi secara keseluruhan. Menurut Zaky (2022), keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sangat penting untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan, sehingga mampu memberikan dampak positif terhadap kinerja mereka.

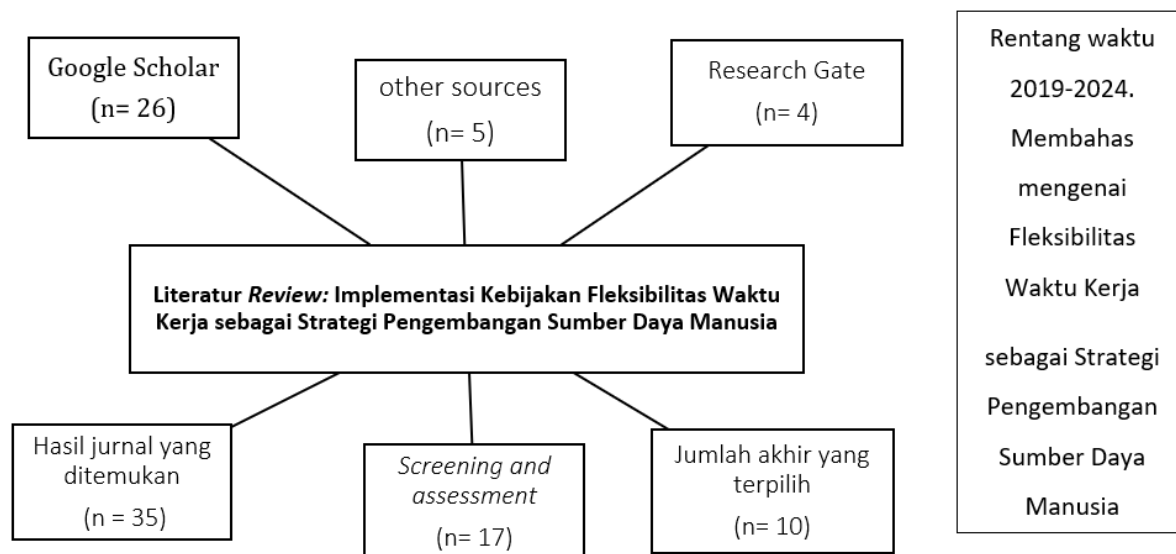
Penelitian terbaru menunjukkan bahwa sistem kerja yang fleksibel, seperti pengaturan jam kerja yang dapat disesuaikan dan opsi kerja jarak jauh, berpotensi meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan produktivitas secara keseluruhan (Saputro, 2023). Fleksibilitas ini memungkinkan karyawan untuk menyesuaikan waktu kerja mereka dengan kebutuhan pribadi, sehingga dapat meningkatkan fokus saat bekerja. Najmas Sa'adah Sopiah (2022) menekankan bahwa fleksibilitas dalam bekerja dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi, sambil tetap mempertahankan karyawan yang berkualitas dan produktif. Dengan memberikan kebebasan kepada karyawan untuk mengatur waktu kerja mereka, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih adaptif dan responsif terhadap kebutuhan individu.

Namun, tantangan seperti hambatan dalam komunikasi dan pengelolaan beban kerja sering kali muncul dalam pelaksanaan kebijakan ini. Komunikasi yang efektif menjadi kunci untuk memastikan bahwa semua anggota tim tetap terhubung dan terinformasi, meskipun mereka bekerja dalam pengaturan yang fleksibel. Tanpa adanya kerangka kerja yang jelas, perusahaan mungkin mengalami kesulitan dalam mengelola tim yang bekerja secara fleksibel, yang dapat mengakibatkan kebingungan dan ketidakpuasan di kalangan karyawan. Hal ini juga dapat memengaruhi produktivitas, karena karyawan mungkin merasa kurang terkoordinasi atau tidak memiliki panduan yang jelas dalam menyelesaikan tugas mereka. Oleh karena itu, sangat penting bagi organisasi untuk mengembangkan sistem komunikasi yang efisien dan memastikan bahwa kebijakan fleksibilitas waktu kerja disertai dengan pengelolaan yang baik agar dapat berjalan dengan sukses dan mendukung tujuan bersama.

Fleksibilitas dalam waktu kerja dapat memengaruhi interaksi sosial yang terbatas, seperti menghambat pertukaran ide, inovasi, dan sinergi antar anggota tim (Irchamillah & Hendriani, 2023). Penurunan interaksi ini dapat berdampak negatif pada kolaborasi dan rasa kebersamaan dalam tim. Meskipun fleksibilitas waktu kerja menawarkan berbagai keuntungan, hal ini juga menimbulkan tantangan, terutama dalam hal menjaga keterhubungan antar karyawan yang bekerja dengan jadwal yang berbeda. Organisasi perlu mengembangkan pendekatan yang seimbang, yang tidak hanya mendorong efisiensi dan kesejahteraan karyawan, tetapi juga menjaga kualitas komunikasi dan interaksi sosial di tempat kerja. Literatur ini bertujuan untuk mengeksplorasi berbagai aspek dari implementasi kebijakan fleksibilitas waktu kerja sebagai strategi dalam pengembangan SDM, serta memberikan wawasan mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilannya.

METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian ini memanfaatkan tinjauan literatur dengan menggunakan jurnal sebagai sumber utama referensi. Untuk mendapatkan jurnal yang relevan, langkah-langkah berikut ini diambil dalam proses pencarian:



Gambar 1. Proses Pencarian Jurnal

Berdasarkan penelusuran yang dilakukan melalui Google Scholar, ditemukan sebanyak 26 jurnal yang relevan dengan topik kebijakan fleksibilitas kerja dan pengembangan sumber daya manusia. Selain itu, penelusuran melalui ResearchGate menghasilkan 4 jurnal yang juga berkaitan dengan topik tersebut, sementara 5 jurnal lainnya ditemukan melalui sumber lain yang digunakan oleh peneliti. Dengan demikian, total jurnal yang berhasil ditemukan oleh peneliti berjumlah 35 jurnal yang relevan, dengan rentang waktu publikasi antara tahun 2019 hingga 2024.

Dalam tahap *screening dan assessment*, sebanyak 17 jurnal berhasil memenuhi kriteria dan standar yang ditetapkan untuk penelitian ini. Dari jurnal-jurnal yang telah disaring, peneliti memilih 10 jurnal yang dianggap paling memenuhi standar penelitian dan relevansi topik untuk dijadikan bahan acuan dalam penelitian ini.

Tabel 1. Jurnal yang terpilih

No.	Nama Penulis	Judul Penelitian	Tahun	Sumber Jurnal
1.	Bayu Widhi, Respasti, Muhammad Ihwanudin, Masmira Kurniawati	Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Performa Karyawan Peran Mediasi Kepuasan Kerja	2023	Jurnal Manajerial, Volume 10 No. 02 Tahun 2023 p-ISSN: 2354-8592 e-ISSN: 2621-5055 DOI: http://dx.doi.org/10.30587/manajerial.v10i02.5363

2.	Yosua Deo Putra Pratama, Sukardi, Deewar Mahesa	Fleksibilitas Waktu Kerja dan Talenta Digital Dimanfaatkan untuk Optimalisasi Kinerja Karyawan di PT. BANK TABUNGAN NEGARA Kantor Cabang Semarang	2024	Serat-Acitya-Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang ISSN: 2302-2752 e-ISSN: 2722-0494 DOI: https://doi.org/10.56444/sa.v13i2.2047
3.	Ni Komang Siskayanti, I Gede Sanica	Pengaruh Fleksibilitas Kerja, Motivasi Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Bali Denpasar Selama <i>Work from Home</i>	2022	Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran Vol. 7, No. 1, Januari 2022, Hal. 92-108 e-ISSN: 2656-4734 p-ISSN: 2686-5491 http://ejournal.upi.edu/index.php/jpmanper
4.	Sewang, Sitti Mawaddah Umar, Deddy Yusuf, Hasanudin Kasim	Manajemen Sumber Daya (SDM) Upaya Peningkatan Kinerja Di Era Globalisasi	2024	Jurnal Manajemen, Akuntansi dan Bisnis Vol. 2, No. 2, Juli 2024, Hal. 76- 86 e-ISSN: 2985-3834 DOI: https://doi.org/10.56314/jumabi.v2i2
5.	Ubaidillah Ubaidillah, Muhammad Syukri, Khuluqon Azima, Yenike Rama Astuti	Strategi Pengelolaan Work Life Balance dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Negara Indonesia(Persero) Tbk Kota Jambi	2024	Jurnal Ilmu Manajemen Terapan (JIMT) Vol. 5, No. 4, April 2024 E-ISSN: 2686-4924 P-ISSN: 2686-5246 DOI: https://doi.org/10.38035/jimt.v5i4
6.	Yuan Badrianto, Muhamad Ekhsan	Pengaruh Work-life Balance terhadap Kinerja Karyawan yang di Mediasi Komitmen Organisasi	2021	Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah Vol 4 No 2, Juni 2021 E-ISSN : 2599-3410 P-ISSN : 2614-3259 DOI: https://doi.org/10.36778/jesyav4i2.460

7.	Wiwik Sismawati, Eisha Lataruva	Analisis Pengaruh Work-Life Balance Dan Pengembangan Karier Terhadap Turnover Intention Karyawan Generasi Y Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT Bank Tabungan Negara Syariah Semarang)	2020	Diponegoro Journal Of Management Volume 9, Nomor 3, Tahun 2020, Halaman 1-11 ISSN (Online): 2337-3792 DOI: http://ejournal- s1.undip.ac.id/index.php/dbr
8.	Siska Ayudia Adiyanti, Rini Mulyani Sari	Pengaruh Fleksibilitas Jam Kerja dan Gaji terhadap Produktivitas Kerja para Pekerja Remote	2024	Riset dan E-Jurnal Manajemen Informatika Komputer Volume 8, Nomor 1, Januari 2024 e-ISSN : 2541-1330 p-ISSN : 2541-1332 DOI: http://doi.org/10.33395/remik .v8i1.13232
9.	M. Yusuf, Nazifah Husainah, Cecep Haryoto, Syarif Hidayatullah	Pengaruh Fleksibilitas Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Kerja Generasi Milenial Yang Bekerja pada Perusahaan Swasta di Wilayah Kota Tangerang Selatan	2023	Prosiding Seminar Nasional Penelitian LPPM UMJ E-ISSN:2745-6080 DOI: http://jurnal.umj.ac.id/index. php/semnaslit
10.	Rivaldi Wira Anggara, Dr. Alex Winarno, ST., MM.	Pengaruh Worklife Balance Dan Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan	2020	e-Proceeding of Management : Vol.7, No.2 Agustus 2020, hal. 4174 - 4181 ISSN : 2355-9357

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelusuran literatur yang relevan mengenai kebijakan fleksibilitas waktu kerja dan pengembangan sumber daya manusia (SDM), ditemukan berbagai temuan yang menunjukkan dampak positif serta tantangan dalam implementasi kebijakan tersebut. Beberapa penelitian mengungkapkan bahwa fleksibilitas waktu kerja berperan penting dalam meningkatkan kualitas kehidupan kerja dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Bayu Widhi et al. (2023) menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja

(*work-life balance*) berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara kualitas kehidupan kerja dan performa karyawan. Selain itu, penelitian oleh Yosua Deo Putra Pratama et al. (2024) mengindikasikan bahwa penerapan fleksibilitas waktu kerja, bersama dengan pemanfaatan talenta digital, dapat berkontribusi pada optimalisasi kinerja karyawan di PT. Bank Tabungan Negara.

Namun, implementasi kebijakan fleksibilitas waktu kerja tidak terlepas dari tantangan, terutama dalam hal komunikasi dan interaksi sosial antar karyawan. Penelitian oleh Ni Komang Siskayanti dan I Gede Sanica (2022) menunjukkan bahwa pengaturan kerja fleksibel, seperti kerja jarak jauh (*work from home*), dapat berdampak pada motivasi kerja dan kinerja karyawan di BPJS Ketenagakerjaan Bali Denpasar. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian oleh Sewang et al. (2024), yang menekankan pentingnya manajemen sumber daya manusia yang efektif untuk menjaga kinerja karyawan dalam menghadapi tantangan globalisasi. Selain itu, penelitian Ubaidillah et al. (2024) menunjukkan bahwa strategi *work-life balance* yang diterapkan di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kota Jambi dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara positif, dengan menciptakan keseimbangan yang lebih baik antara kehidupan pribadi dan profesional.

Penelitian oleh Siska Ayudia Adiyanti dan Rini Mulyani Sari (2024) juga mengungkapkan bahwa fleksibilitas jam kerja memiliki dampak yang signifikan terhadap produktivitas kerja, terutama di kalangan pekerja remote. Penelitian ini menyoroti pentingnya pengaturan waktu kerja yang fleksibel dalam meningkatkan efisiensi dan produktivitas karyawan, yang pada gilirannya berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Hal ini semakin diperkuat oleh temuan dari Rivaldi Wira Anggara et al. (2020), yang menunjukkan bahwa kebijakan *work-life balance* yang didukung oleh budaya perusahaan yang inklusif dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan di perusahaan swasta. Penelitian ini menekankan bahwa budaya perusahaan yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi karyawan merupakan faktor kunci dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang efektif.

Berdasarkan analisis literatur yang ada, kebijakan fleksibilitas waktu kerja memiliki potensi untuk meningkatkan kinerja karyawan serta memperbaiki keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Namun, agar dampak positif dari kebijakan ini dapat dimaksimalkan, tantangan yang berkaitan dengan komunikasi, kolaborasi, dan interaksi sosial antar anggota tim harus dikelola dengan baik. Organisasi perlu memastikan bahwa fleksibilitas waktu kerja tidak menghambat hubungan sosial dan pertukaran ide yang penting bagi kreativitas dan inovasi. Oleh karena itu, penerapan kebijakan fleksibilitas kerja harus disertai dengan strategi yang mendukung interaksi yang efektif di antara karyawan, baik melalui teknologi maupun pendekatan manajerial yang tepat. Pengelolaan kebijakan ini yang cermat dan adaptif dapat memperkuat sinergi dalam tim dan memperkaya dinamika organisasi secara keseluruhan.

KESIMPULAN

Kebijakan fleksibilitas waktu kerja menjadi strategi penting dalam pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) yang adaptif dan produktif. Dengan memberikan kontrol lebih besar kepada karyawan atas jadwal kerja mereka, kebijakan ini tidak hanya meningkatkan kinerja tetapi juga mendorong kreativitas dan kesejahteraan mental. Karyawan yang merasakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung lebih puas dan loyal terhadap organisasi, yang pada akhirnya membantu perusahaan mempertahankan talenta berkualitas.

Namun, meskipun memberikan berbagai manfaat, kebijakan fleksibilitas waktu kerja menghadapi tantangan, seperti kesulitan dalam koordinasi tim dan evaluasi kinerja yang adil, terutama dengan jadwal yang bervariasi. Pemanfaatan teknologi digital menjadi solusi utama untuk mengatasi hambatan ini, dengan mendukung kolaborasi yang efektif dan evaluasi kinerja berbasis data. Selain itu, investasi dalam pengembangan SDM dan adopsi budaya kerja yang inklusif juga penting untuk meningkatkan daya saing perusahaan, memastikan kebijakan fleksibilitas waktu kerja berkontribusi pada pertumbuhan yang berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiyanti, S. A., & Sari, R. M. (2024). Pengaruh Fleksibilitas Jam Kerja Dan Gaji Terhadap Produktivitas Kerja Para Pekerja Remote. *Al-KALAM: JURNAL KOMUNIKASI, BISNIS DAN MANAJEMEN*, 11(1), 204–215.
- Anggara, R. W., & Winarno, A. (2020). PENGARUH WORKLIFE BALANCE DAN BUDAYA PERUSAHAAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada Divisi Sumber Daya Manusia PT BIO FARMA (Persero). *Image : Jurnal Riset Manajemen*, 9(1), 65–78. <https://doi.org/10.17509/image.v9i1.24029>
- Badrianto, Y., & Ekhsan, M. (2021). Pengaruh Work-life Balance terhadap Kinerja Karyawan yang di Mediasi Komitmen Organisasi. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 4(2), 951–962. <https://doi.org/10.36778/jesya.v4i2.460>
- Irchamillah, I., & Hendriani, W. (2023). Pengaturan Kerja Fleksibel (FWA) dan Implikasinya: Tinjauan Literatur Sistematis. *Jurnal Psikologi: Jurnal Ilmiah Fakultas Psikologi Universitas Yudharta Pasuruan*, 10(2), 280–295. <https://doi.org/10.35891/jip.v10i2.3721>
- Najmas Sa'adah Sopiah. (2022). *FLEKSIBILITAS KERJA (WORK FLEXIBILITY): SYSTEMATIC LITERATUR REVIEW WITH BLIBLIOMETRIC*. 9(11), 356–363. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.54543/fusion.v2i11.225>
- Pt, D., Tabungan, B., Kantor, N., & Semarang, C. (2024). Fleksibilitas Waktu Kerja dan Talenta Digital dimanfaatkan untuk Optimalisasi Kinerja Karyawan Pendahuluan. 13(2), 40–52.
- Respati, B. W., Ihwanudin, M., & Kurniawati, M. (2023). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Performa Karyawan: Peran Mediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajerial*, 10(02), 179. <https://doi.org/10.30587/jurnalmanajerial.v10i02.5363>
- Saputro, E. (2023). Sistem Kerja Fleksibel: Tempat Kerja Dan/ Atau Waktu Kerja Yang Fleksibel (Tinjauan Naratif). *Cendekia Niaga*, 7(2), 97–108. <https://doi.org/10.52391/jcn.v7i2.779>
- Siskayanti, N. K., & Sanica, I. G. (2022). Pengaruh Fleksibilitas Kerja, Motivasi Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bpjs Ketenagakerjaan Bali Denpasar Selama Work From Home. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 7(1), 92–108. <https://doi.org/10.17509/jpm.v7i1.43723>
- Sismawati, W., & Lataruva, E. (2020). KARYAWAN GENERASI Y DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada PT Bank Tabungan Negara Syariah Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 9(3), 1–11. <http://ejournals1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Ubaidillah, U., Syukri, M., Azima, K., & Astuti, Y. R. (2024). Strategi Pengelolaan Work Life Balance dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan PT . Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kota Jambi. 5(4), 267–275.
- Yusuf, M., Husainah, N., Haryoto, C., & Hidayatullah, S. (2023). Pengaruh Fleksibilitas Kerja dan

Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Kerja Generasi Milenial Yang Bekerja pada Perusahaan Swasta di Wilayah Kota Tangerang Selatan. Prosiding Seminar Nasional Penelitian LPPM UMJ, 1–10. <http://jurnal.umj.ac.id/index.php/semnaslit>

(Adiyanti & Sari, 2024; Anggara & Winarno, 2020; Badrianto & Ekhsan, 2021; Pt et al., 2024; Respati et al., 2023; Siskayanti & Sanica, 2022; Sismawati & Lataruva, 2020; Ubaidillah et al., 2024; Yusuf et al., 2023)

Zaky, M. (2022). Dampak Keseimbangan Kehidupan Kerja Dan Kehidupan Pribadi Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Karyawan. *BRANDING: Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 72–86. <https://www.journal.uinsgd.ac.id/index.php/branding>