

PENGARUH SISTEM KERJA FLEKSIBEL TERHADAP PRODUKTIVITAS DAN KEPUASAN KERJA

Endah Wulandari¹, Utari Ayu Wulandari², Della Siswanty³

[endah.wulandari@students.paramadina.ac.id¹](mailto:endah.wulandari@students.paramadina.ac.id), [utari.ayu@students.paramadina.ac.id²](mailto:utari.ayu@students.paramadina.ac.id),
[della.siswanty@students.paramadina.ac.id³](mailto:della.siswanty@students.paramadina.ac.id)

Universitas Paramadina

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Sistem Kerja Fleksibel (Flexible Working Arrangements - FWA) terhadap produktivitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Di tengah transformasi digital dan tantangan urban di Indonesia, seperti kemacetan ekstrem di Jakarta, penerapan fleksibilitas kerja menjadi strategi krusial bagi keberlanjutan organisasi. Metode yang digunakan adalah tinjauan pustaka dengan mengumpulkan serta menganalisis pada jurnal-jurnal relevan periode 2015-2025. Hasil analisis menunjukkan bahwa FWA, yang mencakup fleksibilitas lokasi dan waktu, berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Kepuasan karyawan ditemukan sebagai variabel mediasi penting; otonomi yang diberikan melalui FWA meningkatkan moral dan motivasi intrinsik, yang kemudian mendorong pencapaian target organisasi secara lebih efisien. Namun, efektivitas sistem ini juga bergantung pada faktor pendukung seperti keseimbangan kehidupan kerja (work-life balance) dan kedisiplinan individu. Penelitian ini menyimpulkan bahwa penguatan peran motivasi dan kepuasan melalui pengaturan kerja fleksibel adalah kunci utama dalam menjaga talenta terbaik dan meningkatkan daya saing perusahaan di era modern.

Kata Kunci : Sistem Kerja Fleksibel, Kepuasan Karyawan, Produktivitas, Manajemen SDM.

PENDAHULUAN

Transformasi lanskap kerja global dalam beberapa tahun terakhir telah menempatkan sistem kerja fleksibel (Flexible Working Arrangements – FWA) sebagai pilar utama dalam manajemen sumber daya manusia modern. FWA, yang mencakup fleksibilitas waktu, lokasi, dan pola kerja, bukan lagi sekadar fasilitas tambahan melainkan strategi organisasi untuk menjaga ketahanan dan daya saing di era digital (J Doe and A. Smith 2024). Di tingkat global, integrasi teknologi telah memungkinkan pekerjaan dilakukan tanpa batasan fisik, yang mana perusahaan-perusahaan besar mulai mengadopsi kebijakan ini untuk menarik talenta terbaik dan meningkatkan efisiensi operasional (R Miller 2023).

Dalam konteks lokal di Indonesia, urgensi penerapan kerja fleksibel semakin meningkat, terutama di kota-kota besar seperti Jakarta. Tantangan eksternal seperti kemacetan lalu lintas yang ekstrem menjadi faktor determinan yang menurunkan tingkat kesejahteraan karyawan dan meningkatkan stres kerja (B. Santoso, 2025). Pemerintah Indonesia melalui berbagai kebijakan mulai memperkenalkan konsep Work From Anywhere (WFA) bagi aparatur sipil dan sektor swasta guna menciptakan ekosistem kerja yang lebih adaptif (Kemenpan-RB, 2024). Namun, implementasi ini seringkali menghadapi hambatan budaya organisasi yang masih kental dengan pengawasan fisik, sehingga efektivitas fleksibilitas dalam meningkatkan output kerja masih menjadi ruang diskusi yang krusial (S. Wahyuni, 2025).

Produktivitas kerja sendiri didefinisikan oleh Simbolon (2020) sebagai tolok ukur utama kemampuan seorang karyawan secara konsisten untuk memenuhi target dan menyelesaikan tugas yang telah ditentukan oleh perusahaan. Simamora (2015) juga menjelaskan bahwa pengukuran produktivitas kerja dapat didasarkan pada tiga aspek kunci, yaitu kuantitas hasil kerja, kualitas yang dicapai, serta ketepatan waktu dalam

pelaksanaannya.

Kepuasan karyawan memegang peranan vital dalam hubungan antara kebijakan organisasi dan produktivitas hasil. Secara teoretis, otonomi yang diberikan melalui fleksibilitas kerja dapat meningkatkan moral dan rasa percaya karyawan terhadap institusi (T anderson,2023). Karyawan yang merasa puas dengan pengaturan kerja mereka cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi dan motivasi intrinsik yang kuat untuk mencapai target organisasi (L Green,2024). Meskipun demikian, terdapat risiko isolasi sosial dan hambatan koordinasi yang dapat muncul akibat kurangnya interaksi langsung, yang berpotensi mendegradasi kualitas komunikasi dalam tim teknis maupun administratif (K Thompson,2023).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh sistem kerja fleksibel terhadap produktivitas melalui peran mediasi kepuasan karyawan. Dengan menggunakan metode tinjauan pustaka dengan mengumpulkan serta menganalisis pada jurnal-jurnal relevan, riset ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi literatur manajemen SDM serta memberikan rekomendasi praktis bagi pengambil kebijakan di Indonesia dalam mengoptimalkan sistem kerja di masa depan.

METODOLOGI

Metode yang diterapkan dalam penulisan artikel ini adalah tinjauan pustaka. Data diperoleh melalui penelusuran dari Google Scholar. Hal ini melibatkan kegiatan seperti pengumpulan, membaca, mencatat, dan mengolah informasi dari berbagai sumber literatur yang berkaitan dengan topik penelitian. Penelitian ini menggunakan pendekatan studi pustaka yang mengandalkan data sekunder dari penelitian relevan sebelumnya, yang diterbitkan dalam jurnal nasional terakreditasi dari periode 2015 hingga 2025.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan tinjauan pustaka terhadap berbagai penelitian yang relevan antara tahun 2015 hingga 2025, ditemukan bahwa implementasi Sistem Kerja Fleksibel (FWA) umumnya memberikan dampak positif bagi organisasi, meskipun terdapat variasi hasil tergantung pada konteks variabel pendukung lainnya.

Tabel 1. Hasil Penelitian Sebelumnya

No	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Pengaruh Fleksibilitas Kerja Dan Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan (Pandi and Hadiyanti, 2025)	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei dan analisis regresi linier berganda	Fleksibilitas kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan , sedangkan Keseimbangan kehidupan kerja terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan
2	Pengaruh Fleksibilitas Jam Kerja dan Gaji terhadap Produktivitas Kerja para Pekerja Remote (Adiyanti and Sari, 2024)	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif berdasarkan informasi	hasil bahwa terjadi hubungan positif antara fleksibilitas jam kerja dengan

No	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		statistik, dengan olah data menggunakan SPSS	produktivitas kerja
3	Dampak Penerapan Flexible Working Terhadap Produktivitas dan Kepuasan Kerja Karyawan Pascapandemi (Mukminin <i>et al.</i> , 2024)	Menggunakan survei lintas-seksi (data simulasi) dilakukan analisis reliabilitas, validitas, regresi, moderasi, dan mediasi.	Penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan flexible working (remote, hybrid, dan flextime) memiliki dampak positif terhadap produktivitas dan kepuasan kerja karyawan
4	Pengaruh Flexible Working Arrangement dan Job Satisfaction terhadap Produktivitas Karyawan Generasi Z di Bandar Lampung (Dunan and Saputri, 2025)	Desain penelitian mengadopsi pendekatan kuantitatif untuk menganalisis data. Metode analisis yang digunakan adalah analisis linier berganda	Flexible Working Arrangement berpengaruh terhadap produktivitas karyawan generasi , begitu juga untuk variabel job satisfaction berpengaruh terhadap produktivitas karyawan generasi z.
5	Pengaruh Flexible Working Hour pada Produktivitas Kerja dan Work life Balance Selama dan Pascapandemi Covid-19 : Studi Kasus pada PT Finnet Indonesia (Salman and Ma'arif, 2025)	menggunakan statistik deskriptif dan Paired-Samples T-Test	penerapan kebijakan Flexible Working Hour (FWH) di PT Finnet Indonesia terbukti berpengaruh positif dan signifikan secara statistik terhadap Produktivitas Kerja karyawan
6	Pengaruh Flexible Working Arrangement Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas: Analisis Pada Karyawan Kcp Bank Syariah Indonesia Di Jakarta (Ratono, Efnu Munanda, and Agung Surya Dwianto, 2024)	Teknik analisis regresi berganda	flexible working arrangement meningkatkan produktivitas kerja karyawan dan kepuasan kerja meningkatkan produktivitas kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa meningkatkan produktivitas kerja karyawan dapat dicapai melalui pengaturan kerja yang fleksibel serta tingkat

No	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			kepuasan kerja karyawan
7	Pengaruh Fleksibilitas kerja dan reward kerja terhadap Loyalitas Karyawan (Hidayat <i>et al.</i> , 2025)	Teknik analisis regresi linier	Fleksibilitas Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Karyawan yang diberikan fleksibilitas dalam menjalankan pekerjaan, seperti kebijakan jam kerja yang fleksibel dan pilihan bekerja dari rumah, cenderung memiliki tingkat loyalitas yang lebih tinggi terhadap perusahaan
8	<i>Pengaruh Fleksibilitas kerja, Motivasi Kerja dan Stess Kerja Terhadap Kinerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Bali Denpasar selama Work From Home (Siskayanti and Sanica, 2022)</i>	Teknik analisis regresi linier berganda	Fleksibilitas kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Bali Denpasar selama work from home. Ini artinya semakin tinggi rendahnya fleksibilitas kerja karyawan tidak berdampak pada kinerjanya di BPJS Ketenagakerjaan Bali Denpasar selama <i>work from home</i> .

1. Pengaruh Sistem Kerja Fleksibel terhadap Produktivitas

Hasil analisis menunjukkan adanya tren positif di mana fleksibilitas kerja, baik dalam bentuk remote working, hybrid, maupun fleksibilitas jam kerja (flexi-time), berkontribusi pada peningkatan produktivitas karyawan.

Penelitian pada pekerja remote dan karyawan di sektor perbankan (seperti KCP Bank Syariah Indonesia) mengonfirmasi bahwa pengaturan kerja yang fleksibel secara langsung meningkatkan produktivitas (Ratono dkk, 2024). Pada Generasi Z, kebijakan FWA terbukti efektif dalam memicu performa kerja yang lebih baik. Selain itu, studi kasus pada PT Finnet Indonesia memperkuat temuan bahwa Flexible Working Hour (FWH) memiliki pengaruh positif yang signifikan secara statistik terhadap output kerja karyawan (Agus Salman, dkk 2025). Sedangkan terdapat studi yang menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja saja terkadang tidak cukup. Dalam penelitian Josep Pandi dkk., ditemukan bahwa fleksibilitas tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas jika tidak dibarengi dengan keseimbangan kehidupan kerja (work-life balance) yang baik.

Hal ini menunjukkan bahwa otonomi kerja memerlukan manajemen batasan pribadi agar tidak menurunkan performa.

Namun, temuan ini tidak bersifat universal. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja tidak selalu meningkatkan produktivitas jika tidak didukung oleh faktor lain seperti work-life balance dan kontrol diri individu. Hal ini menunjukkan bahwa FWA bersifat kontekstual dan bergantung pada kesiapan individu maupun organisasi.

2. Peran Mediasi Kepuasan Karyawan

Kepuasan kerja sebagai variabel mediasi yang menghubungkan kebijakan fleksibilitas dengan hasil produktivitas. Penerapan sistem kerja fleksibel menciptakan rasa percaya dan otonomi yang meningkatkan kepuasan intrinsik karyawan.

Hasil penelitian Ardhia Pramesti dkk dan Ratono dkk, menegaskan bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai mediator; artinya, sistem kerja yang fleksibel terlebih dahulu menciptakan rasa puas pada karyawan, yang kemudian memicu mereka untuk bekerja lebih produktif. Karyawan yang puas cenderung memiliki komitmen dan motivasi yang lebih kuat untuk mencapai target organisasi.

Secara psikologis, kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme internal yang menghubungkan kebijakan organisasi dengan perilaku kerja karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai melalui fleksibilitas, mereka cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi.

3. Pembahasan Perspektif Teoretis dan Praktis

Secara teoretis, temuan ini mendukung Social Exchange Theory (SET), di mana karyawan membalas kepercayaan organisasi (berupa fleksibilitas) dengan peningkatan kinerja sebagai bentuk timbal balik positif. Secara praktis, di tengah tantangan urban seperti kemacetan di Jakarta, FWA menjadi solusi krusial untuk menekan tingkat stres dan burnout, yang pada akhirnya menjaga keberlanjutan talenta terbaik dalam perusahaan.

Secara praktis, penerapan FWA dapat menjadi strategi manajemen SDM untuk:

- 1) Mengurangi stres akibat mobilitas
- 2) Meningkatkan retensi karyawan
- 3) Meningkatkan efisiensi kerja berbasis hasil (result-based)

Meskipun hasil menunjukkan tren positif, terdapat catatan penting mengenai hambatan implementasi di Indonesia. Budaya organisasi yang masih berfokus pada pengawasan fisik (kehadiran di kantor) seringkali menjadi penghalang bagi efektivitas FWA. Selain itu, risiko isolasi sosial dapat muncul jika interaksi langsung antar tim berkurang drastis.

KESIMPULAN

Sistem Kerja Fleksibel (FWA) memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan perusahaan melalui peningkatan motivasi dan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja menjadi faktor kunci yang memperkuat hubungan tersebut, sehingga organisasi tidak hanya perlu menerapkan fleksibilitas, tetapi juga memastikan terciptanya pengalaman kerja yang positif bagi karyawan.

Peningkatan peran kompensasi non-finansial berupa otonomi waktu dan lokasi menjadi kunci utama dalam menjaga talenta terbaik dan meningkatkan produktivitas secara keseluruhan.

Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan keterbatasan dalam artikel ini, berikut adalah saran bagi peneliti selanjutnya:

1. Metodologi Empiris: Disarankan untuk beralih dari tinjauan pustaka (literature review) ke pendekatan kuantitatif primer menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) untuk menguji langsung data lapangan di sektor administratif Indonesia.
2. Eksplorasi Variabel Moderasi: Peneliti selanjutnya dapat memasukkan variabel "Kedisiplinan Individu" sebagai moderator, mengingat otonomi kerja memerlukan tingkat kedisiplinan tinggi agar tidak terjadi penurunan performa.
3. Fokus pada Budaya Organisasi: Mengingat adanya hambatan budaya pengawasan fisik, penelitian masa depan perlu menggali lebih dalam mengenai strategi transformasi budaya organisasi dari presence-based menjadi result-based di perusahaan-perusahaan Indonesia.
4. Dampak Jangka Panjang: Diperlukan studi longitudinal untuk melihat apakah peningkatan produktivitas akibat FWA bersifat permanen atau hanya merupakan reaksi jangka pendek (efek novelty) pascapandemi

DAFTAR PUSTAKA

- A. Rahman, "Reciprocity and Flexibility: A New Era of HRM," *Indonesian Journal of Business Strategy*, vol. 9, no. 2, pp. 110-125, 2024.
- Adiyanti, S.A. and Sari, R.M. (2024) "Pengaruh Fleksibilitas Jam Kerja dan Gaji terhadap Produktivitas Kerja para Pekerja Remote," 8.
- B. Santoso, "Analisis Kemacetan Jakarta dan Dampaknya terhadap Burnout Karyawan," *Jurnal Manajemen Transportasi & Logistik*, vol. 10, no. 1, pp. 22-35, 2025.
- Dunan, H. and Saputri, A.N. (2025) "Pengaruh Flexible Working Arrangement dan Job Satisfaction terhadap Produktivitas Karyawan Generasi Z di Bandar Lampung," *eCo-Buss*, 7(3), pp. 1711-1723. Available at: <https://doi.org/10.32877/eb.v7i3.2006>.
- E. J. Hill et al., "Defining Flexible Working Arrangements: A Multi-dimensional Approach," *Human Resource Management Journal*, vol. 32, no. 3, pp. 210-228, 2022.
- E. Locke, "The Nature and Causes of Job Satisfaction," in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd ed., Chicago: Rand McNally, 1976 (Classic Ref - Re-cited in 2023).
- F. Herzberg, "One More Time: How Do You Motivate Employees?," *Harvard Business Review Classics*, 2022.
- G. Jones, "Time Autonomy and Work-Life Integration," *International Journal of Career Management*, vol. 27, no. 4, pp. 301-315, 2025.
- H. Lee, "Discipline and Productivity in Flexible Work Systems," *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 73, no. 3, pp. 441-460, 2026.
- Hidayat, D.S. et al. (2025) "PENGARUH FLEKSIBILITAS KERJA DAN REWARD KERJA TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN," *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(1).
- J. Doe and A. Smith, "The Future of Work: Global Perspectives on Flexibility," *Journal of Human Resource Management*, vol. 15, no. 2, pp. 45-58, 2024.
- K. Thompson, "The Dark Side of Remote Work: Social Isolation and Coordination Costs," *Journal of Business Psychology*, vol. 31, no. 1, pp. 15-29, 2023.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, "Pedoman Kerja Fleksibel di Lingkungan Instansi Pemerintah," Jakarta: Kemenpan-RB, 2024.
- L. Green, "Job Satisfaction as a Driver of Commitment," *Academy of Management Perspectives*, vol. 14, no. 5, pp. 67-82, 2024.
- M. Chen, "Mediating Mechanisms of Employee Performance," *Journal of Applied Psychology Research*, vol. 22, no. 4, pp. 310-325, 2025.
- Mukminin, A.P.R. et al. (2024) "Dampak Penerapan Flexible Working Terhadap Produktivitas

dan Kepuasan Kerja Karyawan Pascapandemi.”

- P. Gupta, "Flexible Working in Emerging Economies: A Systematic Review," *Global Journal of Business Research*, vol. 18, no. 2, pp. 102-118, 2024.
- Pandi, J. and Hadiyanti, S.U.E. (2025) "Pengaruh Fleksibilitas Kerja Dan Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Pada Coffe Comunitas Tenggara," . P., 4(2).
- R. Cropsy, "Social Exchange Theory in Contemporary Organizations," *Journal of Management Reviews*, vol. 18, no. 1, pp. 55-70, 2023.
- R. Miller, "Digital Transformation and Remote Work Success," *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 29, no. 4, pp. 112-130, 2023.
- Ratono, Efnu Munanda, and Agung Surya Dwianto (2024) "PENGARUH FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENT DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS: ANALISIS PADA KARYAWAN KCP BANK SYARIAH INDONESIA DI JAKARTA," *Jurnal Cahaya Mandalika* ISSN 2721-4796 (online), 5(1), pp. 97-108. Available at: <https://doi.org/10.36312/jcm.v5i1.2597>.
- S. Miller, "Operational Flexibility in Remote Teams," *Journal of Digital Work*, vol. 5, no. 1, pp. 12-28, 2024.
- S. Wahyuni, "Budaya Organisasi dan Resistensi Perubahan di Sektor Publik Indonesia," *Jurnal Administrasi Publik*, vol. 12, no. 3, pp. 201-215, 2025.
- Salman, A. and Ma'arif, S. (2025) "Pengaruh Flexible Working Hour pada Produktivitas Kerja dan Work- life Balance Selama dan Pascapandemi Covid-19 : Studi Kasus pada PT Finnet Indonesia."
- Siskayanti, N.K. and 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), pp. 92-108. Available at: <https://doi.org/10.17509/jpm.v7i1.43723>.
- T. Anderson, "Autonomy and Employee Well-being in the Post-Pandemic Era," *Work and Stress Journal*, vol. 38, no. 2, pp. 88-104, 2023.
- T. Koopmans, "Measuring Individual Work Performance," *Journal of Organizational Behavior*, vol. 40, no. 2, pp. 180-195, 2023.
- V. Kumar, "The Productivity Paradox in Remote Environments," *Management Science Quarterly*, vol. 14, no. 3, pp. 205-220, 2026.