

Empower Employees: Understanding Wellbeing in the Era of Industry 4.0 Through Flexibility working arrangement

Ros Patriani Dewi

Psychology, Universitas Mercu Buana Yogyakarta, Yogyakarta, Indonesia

Corresponding Author: Ros Patriana Dewi. Email: ros@mercubuana-yogya.ac.id

Abstrak

Dalam era revolusi industri 4.0, organisasi harus mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan yang dinamis. Revolusi industri 4.0 juga mendorong perusahaan untuk lebih fokus pada manajemen dan pengembangan keterampilan Sumber Daya Manusia (SDM), karena SDM adalah faktor kunci keberhasilan sebuah perusahaan atau organisasi. Untuk meningkatkan performa karyawan, aspek paling penting yang mempengaruhi mereka adalah kesejahteraan karyawan (employee well-being). Ada berbagai faktor yang dapat mempengaruhi employee well-being pada karyawan diantaranya flexible working arrangement. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran flexibility working arrangement terhadap employee well-being pada karyawan. Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala employee well-being (EWBS) dan skala flexibility working arrangement. Penelitian ini melibatkan 125 karyawan usia 20 – 56 tahun yang tersebar di berbagai wilayah di Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan terdapat pengaruh positif flexibility working arrangement pada employee well-being dengan nilai F 5.73 dan nilai signifikansi 0.018 ($p < 0.05$). Nilai koefisien determinasi sebesar 0.045 menunjukkan flexibility working arrangement berpengaruh terhadap employee well-being sebesar 4.5% dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.

Kata kunci: employee well-being, flexible working arrangement, karyawan, revolusi industri 4.0

Abstract

In the era of the industrial revolution 4.0, organizations must quickly adapt to dynamic changes. The industrial revolution 4.0 also drives companies to focus more on human resource management and skill development, as human resources are the key factor in the success of a company or organization. To improve employee performance, the most important aspect that influences them is employee well-being. Various factors can affect employee well-being, including flexible working arrangements. This study aims to understand the role of flexible working arrangements on employee well-being. The measurement tools used in this study are the Employee Well-Being Scale (EWBS) and the Flexible Working Arrangement Scale. The study involved 125 employees aged 20 to 56 years, spread across various regions in Indonesia. The results showed that simultaneously there was a positive influence of flexibility working arrangements on employee well-being with an F value of 5.73 and a significance value of 0.018 ($p < 0.05$). The coefficient of determination of 0.045 shows that flexibility working arrangements affect employee well-being by 4.5% and the rest is influenced by other variables not examined in this study.

Keywords: employee, employee well-being, flexible working arrangement, industrial revolution 4.0

1. Pendahuluan

Transformasi digital saat ini berlangsung dengan sangat cepat dan mempengaruhi hampir setiap aspek kehidupan. Transformasi digital adalah hasil dari era disrupsi yang dikenal sebagai Era Industri 4.0, yang mengubah model bisnis dan membentuk ekosistem bisnis baru yang lebih inovatif, kompleks, dan dinamis (Berman, 2012). Tantangan dan persaingan yang dihadapi perusahaan/organisasi sebagai akibat dari perkembangan dan percepatan global membuat organisasi perlu meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai daya saing. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, faktor utama yang mempengaruhi mereka adalah kesejahteraan karyawan (*employee well-being*).

Kesejahteraan karyawan memegang peranan yang sangat vital karena mencerminkan kondisi di mana karyawan merasa positif dan mampu mencapai atau mendekati puncak kinerja baik secara fisik, mental, emosional, maupun sosial. Fenomena ini memiliki dampak positif yang luas, tidak hanya bagi individu itu sendiri, tetapi juga bagi keluarga, komunitas, organisasi, dan masyarakat secara keseluruhan, sehingga mereka dapat berkontribusi secara maksimal dalam lingkungan kerja (Pruyne, 2011). Menurut Zheng, dkk., (2015), kesejahteraan karyawan tidak hanya berkaitan dengan persepsi dan kepuasan mereka terhadap pekerjaan dan hidup, melainkan juga dipengaruhi oleh pengalaman psikologis dan tingkat kepuasan dalam kehidupan pribadi mereka.

Dalam konteks dunia kerja, kesejahteraan menjadi aspek penting yang memengaruhi perilaku individu dan dinamika lingkungan kerja. Penelitian oleh Harter et al., (2002) dan Robertson & Cooper (2010) menunjukkan korelasi yang signifikan antara tingkat kesejahteraan dengan indikator hasil kerja seperti kepuasan, produktivitas, tingkat perpindahan pekerja, dan tingkat absensi. Haryanto & Suyasa (2007) juga mencatat adanya hubungan positif antara kesejahteraan dan kinerja karyawan, yang pada gilirannya memengaruhi profitabilitas perusahaan secara keseluruhan. Rasulzada (2007) mengemukakan bahwa kesejahteraan yang tinggi di antara karyawan cenderung meningkatkan produktivitas dan profitabilitas perusahaan. Kesejahteraan diukur dengan pencapaian kebahagiaan tanpa gangguan psikologis, menurut Snyder & Lopez (2002), dan memiliki arti tambahan sebagai perasaan dan tujuan psikologis individu di lingkungan kerja, seperti yang dijelaskan oleh Robertson, Ivan & Cooper (2011).

Penerapan fleksibilitas dalam lingkungan kerja mampu menghasilkan efek positif terhadap kesehatan mental karyawan dengan mengurangi tingkat stres (Lewis & Humbert, 2010), serta meningkatkan kinerja mereka, yang pada gilirannya dapat mengurangi tingkat pergantian karyawan. Fleksibilitas dalam bekerja memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memiliki lebih banyak waktu yang fleksibel, yang memungkinkan mereka untuk menghasilkan ide-ide kreatif dan mengambil tanggung jawab atas pekerjaan mereka tanpa harus tergantung pada instruksi atasan. Kebijakan *Work from Home* (WFH) yang telah diterapkan sebagai tanggapan terhadap Pandemi Covid-19 mencerminkan praktik penerapan *Flexible Work Arrangement* (FWA) dalam dunia kerja modern saat ini. Menurut Selby dan Wilson dalam *Flexible Working Handbook* (2003), fleksibilitas tempat kerja didefinisikan sebagai pengaturan jam kerja yang fleksibel yang merupakan salah satu bentuk struktur kerja yang memungkinkan perubahan dalam waktu atau lokasi kerja secara reguler.

FWA dapat mempengaruhi kesejahteraan karyawan. Hasilnya dapat ditafsirkan sebagai implementasi pengaturan sistem kerja yang fleksibel cenderung meningkatkan kesejahteraan karyawan. Perusahaan memposisikan pengaturan kerja yang fleksibel ke dalam salah satu daftar prioritas utama. Oleh karena itu, suatu perusahaan berusaha semaksimal mungkin untuk memastikan bahwa pengaturan kerja yang fleksibel dapat diimplementasikan dengan baik tanpa mempengaruhi produktivitas dan kesejahteraan karyawan. Temuan ini menguatkan hasil penelitian yang ada (Ter Hoeven dan Zoonen, 2015; Johnson et al., 2020; Dizaho et al., 2018; Kossek et al., 2014; Lunau et al., 2014; dan Zheng et al., 2015) yang menyatakan bahwa implementasi FWA yang sudah matang secara signifikan berkontribusi terhadap kesejahteraan karyawan.

Penelitian Costa, et al (2004) menemukan bahwa jam kerja fleksibel dapat memiliki dampak positif pada kesehatan pekerja. Pekerja yang memiliki kontrol lebih besar atas jadwal kerja mereka cenderung melaporkan tingkat stres yang lebih rendah dan kesejahteraan psikologis yang lebih tinggi. FWA berpengaruh positif terhadap kesejahteraan milenial. Fleksibilitas dalam mengatur waktu kerja membantu mereka mencapai keseimbangan yang lebih baik antara kehidupan kerja dan pribadi, mengurangi tingkat stres, dan meningkatkan kepuasan kerja (Rozlan & Subramaniam, 2020).

Meskipun fleksibilitas dalam pengaturan kerja telah menjadi topik yang semakin relevan di Indonesia, penelitian tentang kesejahteraan karyawan yang dikaitkan dengan pola kerja yang fleksibel masih tergolong belum banyak dilakukan. Oleh karena itu, peneliti tertarik mengkaji dua variabel ini untuk dapat lebih mengeksplorasi pengaruh flexible working arrangement terhadap employee well-being, khususnya di era revolusi industri 4.0 yang sedang berlangsung saat ini.

2. Tinjauan Pustaka

Employee well-being

Employee Well-Being, menurut Wright et al. (2000), mencakup deskripsi personal yang melibatkan kebahagiaan, keseimbangan antara emosi positif dan negatif, serta evaluasi global, dengan menekankan bahwa itu adalah gambaran holistik dari kehidupan individu yang bekerja. Sementara menurut Wadel dan Burton (dalam Juniper, 2010), employee well-being melibatkan keadaan subjektif yang mencakup berbagai dimensi seperti fisik, materi, sosial, emosional, pengembangan, dan aktivitas. Definisi well-being karyawan oleh Wright & Cropanzano (1999) mengacu pada efektivitas keseluruhan dari fungsi psikologis karyawan. Sirgy (dalam Juniper, 2010), menjelaskan employee well-being sebagai tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan dalam berbagai aktivitas kerja, serta hasil yang mereka peroleh dari partisipasi di lingkungan kerja.

Menurut Juniper (2010), employee well-being adalah bagian integral dari kesejahteraan yang diperoleh individu dari pekerjaannya, yang dipengaruhi oleh lingkungan kerja. Dengan demikian, peneliti menyimpulkan bahwa employee well-being adalah kondisi subjektif yang mencerminkan pengalaman seorang karyawan di lingkungan kerja, sebagaimana diungkapkan dalam penjelasan di atas. Dewi & Wardhani (2023) menegaskan bahwa employee well-being memiliki peran yang krusial dalam keberlanjutan organisasi dan kesejahteraan individu di dalamnya. Organisasi yang menerapkan program kesejahteraan di tempat kerja umumnya melaporkan peningkatan hasil bisnis, termasuk

produktivitas karyawan dan kepuasan kerja. Mallett et al. (2020) menyoroti bahwa kesejahteraan karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk dukungan organisasi, kemampuan kerja, dan tingkat keterlibatan dalam pekerjaan. Lebih lanjut, kesejahteraan karyawan juga memiliki korelasi dengan peningkatan kinerja kerja dan kepuasan kerja.

Flexible working arrangement

Flexible working arrangement adalah bentuk adaptasi dari sistem kerja yang diakibatkan oleh kemajuan teknologi, terutama dalam bidang komunikasi, yang memungkinkan para pekerja untuk memiliki fleksibilitas dalam pemilihan tempat, waktu, dan durasi pekerjaan (Selby & Wilson, 2001). Menurut Albion (2004), flexible working arrangement merujuk pada variasi dalam sistem kerja yang memungkinkan karyawan untuk memiliki fleksibilitas dalam hal shift kerja, durasi jam kerja, waktu mulai dan berakhirnya pekerjaan, pengaturan jam kerja yang kompak, cuti, dan izin khusus ketika menghadapi hambatan tertentu. Konsep ini bertujuan untuk memberikan kebebasan kepada pekerja dalam memilih lokasi dan jadwal kerja untuk meningkatkan kualitas kerja (Kelliher & Anderson, 2008).

Berdasarkan penelitian oleh Stefanie dan rekan-rekannya (2020), penerapan fleksibilitas dalam pengaturan kerja diyakini sebagai kunci untuk meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas terhadap organisasi, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta memotivasi individu untuk memberikan kinerja yang optimal. Dalam konsep ini, karyawan diberikan kebebasan untuk menyesuaikan lingkungan kerja mereka agar mencapai performa terbaik. Salah satu contoh dari pengaturan kerja fleksibel adalah sistem Kerja Dari Rumah (KDR), yang telah diterapkan oleh banyak perusahaan dan lembaga pemerintah sebagai langkah pencegahan penyebaran virus Covid-19. Diharapkan bahwa dengan fleksibilitas dalam pengaturan kerja, seperti jadwal yang dapat disesuaikan, dapat mengurangi gesekan antara kehidupan profesional dan personal, serta mengurangi tingkat stres di tempat kerja yang mungkin menghambat produktivitas individu.

3. Metode

Subject

Partisipan penelitian ini adalah karyawan generasi millennial yang berusia antara 20-56 tahun sebanyak 125 partisipan yang telah bekerja minimal 1 tahun di sektor formal, yang tersebar di beberapa wilayah di Indonesia. Informed consent diambil dari semua partisipan sebelum mulai penelitian.

Instrument

Variabel Flexible working arrangement dan variabel Flexible Working Arrangement dipilih sebagai variabel independen dan variabel employee well-being dipilih sebagai variabel dependen. Pengumpulan data dilakukan menggunakan metode survey yaitu menggunakan Skala model Likert. Skala yang digunakan adalah Skala Employee Well-Being, Skala Job Insecurity, dan Skala Flexible Working Arrangement. Hal ini digunakan untuk mengetahui hubungan antara flexible working arrangement dan employee well-being karyawan.

Skala Employee well-being yang digunakan adalah skala yang dikembangkan oleh Zheng, et al (2015) yang kemudian diadaptasikan oleh Rahmi et al (2021) dengan jumlah aitem sebanyak 18 aitem yang bersifat favorable dan memiliki empat alternative jawaban dari Sangat Sesuai hingga Sangat Tidak Sesuai. Adapun hasil uji konsistensi internal menunjukkan bahwa Skala Employee Well-Being (EWBS) memiliki reliabilitas sebesar 0,942 dan koefisien korelasi aitem bergerak dari 0,54 - 0,82.

Skala Flexible working arrangement disusun dengan menggunakan aspek flexible working arrangement dari Carlson et al (2009) dengan aitem sebanyak 15 aitem yang bersifat favorable dan memiliki empat alternative jawaban dari Sangat Sesuai hingga Sangat Tidak Sesuai. Adapun hasil uji konsistensi internal menunjukkan bahwa Skala Flexibel Working Arrangement memiliki reliabilitas 0,918 dengan nilai daya beda aitem bergerak dari 0,551 sampai 0,724.

Procedure

Pengumpulan data dilaksanakan secara online melalui penerapan aplikasi Google Form yang disebarluaskan melalui platform media sosial. Analisis data yang diterapkan dalam penelitian ini merupakan analisis regresi berganda dengan menggunakan program Jamovi.

4. Hasil dan Diskusi

Penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah job insecurity memiliki pengaruh terhadap employee well-being. Berdasarkan skala yang disebarluaskan melalui Google Form dapat terlihat karakteristik subjek penelitian yang meliputi jenis kelamin, rentang usia, masa kerja, seperti terlihat pada Tabel 1 di bawah ini:

Tabel 1. Sebaran responden penelitian

Karakteristik	Jumlah	%	Total
Jenis Kelamin			
Laki-laki	52	42	125
Perempuan	73	58	
Usia			
20 - 30 tahun	86	69	125
31 - 40 tahun	30	24	
> 40 tahun	0	0	
Masa kerja			
1 tahun – 5 tahun	92	74	125
6 – 10 tahun	18	14	
> 10 tahun	15	12	

Data yang diperoleh dari skala employee well-being dan flexible working arrangement digunakan sebagai dasar pengujian hipotesis. Deskripsi data employee well-being dan flexible working arrangement dapat dilihat pada Tabel 2 dibawah ini:

Tabel 2. Deskripsi Data Skala Employee well-being dan Skala Flexible Working Arrangement (N=125)

Variabel	Skor Hipotetik				Skor Empirik			
	Min	Maks	Mean	SD	Min	Maks	Mean	SD
<i>Employee well-being</i>	18	90	63	12	36	90	66,06	11,97
<i>Flexible Working Arrangement</i>	15	75	45	10	15	75	42,39	12,23

Data kategorisasi employee well-being menunjukkan bahwa subjek yang memperoleh skor kategori rendah 12 subjek (9,6%), 87 subjek (69,6%) memiliki kategori sedang, dan 26 subjek (20,8%) mendapat kategori tinggi. Dari data tersebut, dapat disimpulkan bahwa mayoritas subjek memiliki tingkat employee well-being yang sedang. Sementara itu, data kategorisasi flexible working arrangement menunjukkan bahwa 33 subjek (26,4%) berada dalam kategori rendah, 73 subjek (58,4%) dalam kategori sedang, dan 19 subjek (15,2%) dalam kategori tinggi. Dari data ini, dapat disimpulkan bahwa mayoritas subjek memiliki tingkat fleksibilitas kerja yang sedang.

Analisis menggunakan Uji Regresi Linier Sederhana menunjukkan bahwa tidak ada masalah dengan asumsi-asumsi yang diajukan. Sebaran data dari kedua variabel, employee well-being dan flexible working arrangement, dinyatakan normal. Selain itu, tidak ada indikasi kolinearitas antar variabel prediktor, dan hubungan antara flexible working arrangement dengan employee well-being bersifat linear. Pengujian hipotesis menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara flexible working arrangement terhadap employee well-being pada karyawan, dengan kontribusi sebesar 4,5%.

Peneliti telah melakukan analisis tambahan terkait data demografi dalam penelitian ini. Dari hasil analisis varian (ANOVA), terdapat variasi namun tidak signifikan dalam kesejahteraan karyawan berdasarkan jenis kelamin, usia, dan lama bekerja. Dalam kategori jenis kelamin, terdapat dua kelompok, yakni perempuan dan laki-laki. Rata-rata kesejahteraan pada kelompok perempuan adalah 65,40, sedangkan pada kelompok laki-laki adalah 67,00. Hasil uji ANOVA menunjukkan nilai F sebesar 0,542 dengan signifikansi 0,463 ($p > 0,05$), menandakan bahwa tidak ada perbedaan signifikan dalam kesejahteraan karyawan berdasarkan jenis kelamin. Sedangkan dalam kategori usia, terdapat empat kelompok, yaitu 20-30 tahun, 31-40 tahun, dan > 40 tahun. Rata-rata kesejahteraan untuk kelompok usia masing-masing adalah 65,20, 66,30, dan 73,56. Uji ANOVA menunjukkan nilai F sebesar 2,027 dengan signifikansi 0,136 ($p > 0,05$), yang berarti tidak ada perbedaan yang signifikan dalam kesejahteraan karyawan berdasarkan usia.

Dalam rentang masa kerja yang dibagi menjadi tiga kelompok, yaitu 1-5 tahun, 6-10 tahun, dan lebih dari 10 tahun, rata-rata skor untuk kelompok 1-5 tahun adalah 64,60, untuk kelompok 6-10 tahun adalah 69,50, dan untuk kelompok lebih dari 10 tahun adalah 70,93. Hasil dari analisis ANOVA satu arah menunjukkan nilai F sebesar 2,748 dengan signifikansi sebesar 0,068 ($p > 0,05$), yang menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan signifikan dalam hal masa kerja.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Almer dan Kaplan (2002) yang menunjukkan bahwa penerapan FWA dapat membantu pekerja dalam mengelola pekerjaan dan kebutuhan keluarga atau pribadi, serta meningkatkan kinerja, menurunkan tingkat kejenuhan dan stress kerja. FWA dapat membantu meningkatkan employee wellbeing dan kinerja

pegawai dengan memungkinkan pegawai untuk lebih aktif dalam pekerjaan dan memiliki lebih banyak waktu untuk kebutuhan pribadi. Dalam penelitian lain yang dilakukan oleh Ray & Cryan (2021) juga didapatkan hasil bahwa terdapat hubungan antara flexible working arrangement dan employee well-being ke arah korelasi yang negatif, yang mana semakin tinggi flexible working arrangement individu maka semakin rendah employee well-being individu tersebut, begitu pun sebaliknya.

Berdasarkan hasil analisis regresi, dapat disimpulkan bahwa flexible working arrangement berkontribusi secara signifikan terhadap employee well-being. Hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh positif yang signifikan dari flexible working arrangement terhadap employee well-being pada karyawan terbukti dalam penelitian ini. Sumbangan efektif yang diberikan oleh variabel flexible working arrangement sebesar 4,5% terhadap employee well-being pada karyawan. Sedangkan 95,5% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diukur dalam penelitian ini, seperti: perceived organizational support (POS) (Wattoo et al., 2018), job crafting (Hakanen et al., 2017), leadership behaviour (Inceoglu et al., 2018), work engagement (Shimazu et al., 2015), transformational leadership (Verbraak, 2015), work family demands (Achour et al., 2011), ethical leadership (Cheng et al., 2022), job insecurity (Erzal, Rahmi, Febriani, 2023).

Adanya hubungan positif antara flexible working arrangement dengan employee well-being yang dirasakan pada karyawan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan yang mengadopsi dan mengimplementasikan kebijakan kerja fleksibel cenderung melihat peningkatan dalam kesejahteraan karyawannya. Hal ini disebabkan oleh kemampuan karyawan untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi mereka, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja dan kualitas hidup secara keseluruhan. Penelitian ini mendukung pandangan bahwa fleksibilitas dalam jam kerja memungkinkan karyawan untuk mengatur waktu dan beban kerja mereka dengan lebih efisien, yang berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan keseimbangan kehidupan kerja. Dengan demikian, perusahaan yang memberikan perhatian serius pada pengaturan kerja fleksibel dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan lebih mendukung bagi karyawan mereka (Hoeven, & Zoonen (2015).

Penerapan Flexible Working Arrangement (FWA) memberikan manfaat yang luas yang mencakup berbagai aspek seperti efisiensi, gender, budaya, teknologi, dan transportasi. Parker (2020) menyatakan bahwa kebijakan Work from Home dapat meningkatkan efisiensi penggunaan fasilitas kantor, karena FWA menggunakan fasilitas pribadi, mengurangi penggunaan fasilitas kantor secara signifikan. Selain itu, temuan Feng dan Savani (2020) menunjukkan bahwa perubahan dalam lingkungan kerja dapat membantu meningkatkan kesetaraan gender di berbagai bidang pekerjaan. Namun, dalam konteks gender, perempuan sering kali merasa terbebani oleh tuntutan ganda antara pekerjaan di kantor dan tanggung jawab rumah tangga.

Flexible working arrangement secara signifikan mempengaruhi kesejahteraan karyawan. dimana FWA memiliki dampak positif langsung terhadap kesejahteraan karyawan. Karyawan yang memiliki fleksibilitas dalam bekerja melaporkan tingkat stres yang lebih rendah dan keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik (Amri, Maharani, Hidayah, 2022). Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi flexible working arrangement yang baik cenderung meningkatkan kesejahteraan karyawan. Perusahaan dalam studi ini menjadikan FWA sebagai salah satu prioritas utama mereka. Oleh karena itu, perusahaan berusaha keras untuk memastikan bahwa FWA diimplementasikan

dengan lancar tanpa mengurangi produktivitas dan kesehatan karyawan. Temuan ini memperkuat hasil penelitian yang ada (Costa et al., 2005; Hayman, 2010; Hoeven dan Zoonen, 2015; Dizaho et al., 2018; Kossek et al., 2014; Lunau et al., 2014; dan Zheng et al., 2015) yang menyatakan bahwa implementasi FWA yang matang secara signifikan berkontribusi pada kesejahteraan karyawan.

Flexible working arrangement memungkinkan karyawan untuk mengelola waktu dan beban kerja mereka sendiri sambil mempertahankan tanggung jawab mereka. Dengan mendistribusikan beban kerja mereka secara tepat, karyawan dapat meningkatkan efisiensi kerja, produktivitas, dan keseimbangan kerja-hidup, yang mengarah pada kesejahteraan yang lebih baik. Studi oleh Hayman (2010) meneliti flexible working arrangement pada 336 karyawan dan menguji hubungannya dengan kesejahteraan. Hasilnya menunjukkan bahwa implementasi FWA yang baik meningkatkan kesejahteraan karyawan. Namun, ada beberapa studi (White, 2021; Bergefurt et al., 2021; Allen et al., 2013) yang menunjukkan bahwa FWA, jika dilaksanakan dengan buruk, dapat berdampak negatif pada kesehatan dan produktivitas karyawan. Dalam studi mereka, Allen et al. (2013) menyatakan bahwa implementasi FWA yang buruk dapat menurunkan kesejahteraan karyawan. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia (HRM) harus membuat rencana yang matang untuk kebijakan FWA dan memastikan bahwa FWA dilaksanakan dengan tepat.

Berdasarkan kategorisasi data penelitian, sebagian besar subjek memiliki tingkat employee well-being yang tinggi, artinya hal tersebut menunjukkan bahwa para karyawan memiliki keadaan psikologis yang baik dan memiliki pencapaian yang bagus ketika mereka bekerja di perusahaan. Menurut Harter et al. (2002), karyawan yang memiliki kesejahteraan psikologis yang tinggi akan lebih kooperatif, memiliki tingkat absensi yang rendah, tepat waktu dan efisien, serta dapat bekerja lebih lama pada suatu organisasi.

Salah satu kelemahan dari penelitian ini adalah penggunaan metode pengumpulan data berupa skala atau angket, yang diisikan oleh subjek tanpa pengawasan langsung dari peneliti, sehingga terdapat kemungkinan bahwa subjek tidak mengisi skala sesuai dengan instruksi yang diberikan. Selain itu, jumlah subjek penelitian yang terbatas, hanya sebanyak 125 orang, mungkin tidak sepenuhnya mencerminkan situasi yang sebenarnya.

5. Ucapan Terima Kasih, Pendanaan dan Kebijakan etika

Kami ingin mengucapkan terima kasih kepada semua individu yang telah memberikan kontribusi dan dukungan dalam penelitian ini. Terima kasih kepada LPPM Universitas Mercu Buana Yogyakarta atas bantuan teknis yang diberikan. Kami juga berterima kasih kepada pihak-pihak yang telah meluangkan waktu dan pikiran dalam proses diskusi yang membantu.

Penelitian ini didukung oleh Universitas Mercu Buana Yogyakarta. Kami mengucapkan terima kasih atas dukungan finansial yang diberikan.

Penelitian ini dilakukan sesuai dengan kebijakan etika yang berlaku. Kami telah mematuhi pernyataan konflik kepentingan, memperoleh persetujuan dari informan, dan mendapatkan persetujuan dari komite etika Universitas Mercu Buana Yogyakarta. Persyaratan etika bervariasi menurut disiplin ilmu, dan kami telah memastikan bahwa penelitian ini mematuhi standar etika yang berlaku.

Daftar Pustaka

- Achour, M., Boerhannoeddin, A. Bin, & Khan, A. (2011). Religiosity as a moderator of work-family demands and employees' well-being. *African Journal of Business Management*, 5(12), 4955–4960. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.082>
- Albion, M. J. (2004). A Measure of Attitudes Towards Flexible Work Options. *Australian Journal of Management*, 29(2), 275–294. <https://doi.org/10.1177/031289620402900207>
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., and Shockley, K. M. 2013. Work-Family Conflict and Flexible Work Arrangements: Deconstructing Flexibility. *Personnel Psychology*, 66(2), pp. 345-376.
- Almer, E. D., & Kaplan, S. E. (2002). The Effects of Flexible Work Arrangements on Stressors, Burnout, and Behavioral Job Outcomes in Public Accounting. *Behavioral Research in Accounting*, 14(1), 1–34. <https://doi.org/https://doi.org/10.2308/bria.2002.14.1.1>
- Amri, M.M., Maharani, A., & Hidayah, Z. (2023). Job burnout and flexible working arrangement associations on employee wellbeing with perceived organizational support as mediator: a study during pandemic. *Journal of Applied Management (JAM)*, 20(3), 594-610.
- Bergefurt, L., Weijs-Perrée, M., Maris, C., and Appel-Meulenbroek, R. 2021. Analyzing the Effects of Distractions While Working from Home on Burnout Complaints and Stress Levels among Office Workers during the COVID-19 pandemic. *The 3rd International Electronic Conference on Environmental Research and Public Health* (pp. 1-9).
- Berman, S. J. (2012). Digital transformation: Opportunities to create new business models. *Strategy and Leadership*, 40(2), 16–24. <https://doi.org/10.1108/10878571211209314>
- Carlson, D. W. dan Kacmar, K.M. Construction and Initial Validation of a Multidimensional Measure of Work-Family Conflict. *Jurnal of Vocational Behavior* 50 hal 145-167. 2000. Academic Press.
- Cheng, J., Zhang, L., Lin, Y., Guo, H., & Zhang, S. (2022). Enhancing employee well-being by ethical leadership in the construction industry: The role of perceived organizational support. *Frontiers in Public Health*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.935557>
- Costa, G., Åkerstedt, T., Nachreiner, F., Baltieri, F., Carvalhais, J., Folkard, S., Dresen, M. F., Gadbois, C., Gartner, J., & Sukalo, H. G. (2004). Flexible working hours, health, and well-being in Europe: Some considerations from a SALTSA project. *Chronobiology International*, 21(6), 831–844.
- Dewi, R.P. & Wardhani, N.K. (2023). The Workplace wellbeing dan employee engagement pada karyawan: Menguji peranan resiliensi sebagai mediator. *Persona Jurnal Psikologi Indonesia*. <http://dx.doi.org/10.30996/persona.v12i1.8574>
- Dizaho, E. K., Salleh, R., and Abdullah, A. 2018. Achieving Work-Life Balance through Flexible Work Schedules and Arrangements. *Global Business & Management Research*, 9.
- Erzal, D.; Rahmi, T.; & Febriani, U. (2023). Job insecurity dan employee well-being pada pegawai Bank Aceh Syariah. *Edu Sociata: Jurnal Pendidikan Sosiologi*.
- Hakanen, J. J., Peeters, M. C. W., & Schaufeli, W. B. (2017). *Journal of Occupational Health Psychology* Different Types of Employee Well-Being Across Time and Their Relationships with Job Crafting

- Different Types of Employee Well-Being Across Time and Their Relationships with Job Crafting. *Journal of Occupational Health Psychology*. <http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000081>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Haryanto, Rudi dan P.T. Suyasa. 2007. Persepsi terhadap Job Characteristic Model, Psychological Well-Being and Performance (Study Pada Karyawan PT. Bambang Nopiando / *Journal of Social and Industrial Psychology* 1 (2) (2012)6 X). *Phronesis Jurnal Ilmiah Psikologi Industri dan Organisasi*. Vol.9 No. 1, 67-92
- Hayman. 2010. Korelasi antara Work Life Balance dengan Prestasi Kerja. Yogyakarta: UGM.
- Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *Leadership Quarterly*, 29(1), 179–202. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.006>
- Johnson, A., Dey, S., Nguyen, H., Groth, M., Joyce, S., Tan, L., and Harvey, S. B. 2020. A Review and Agenda for Examining how Technology-Driven Changes at Work will Impact Workplace Mental Health and Employee Wellbeing. *Australian Journal of Management*, 45(3), pp. 402-424.
- Juniper, Bridget (2010). Evaluation of A Novel Approach to Measuring Well-Being in The Workplace. Thesis. Cranfield University.
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human relations*, 63, 83-106. doi:10.1177/0018726709349199.
- Kossek, E. E., Valcour, M., and Lirio, P. 2014. Organizational Strategies for Promoting Work-Life Balance and Wellbeing. *Work and Wellbeing*, pp. 295-318.
- Lewis, S., & Humbert, L. (2010). Discourse or reality?: “Work-life balance”, flexible working policies and the gendered organization. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29(3), 239–254. <https://doi.org/10.1108/02610151011028840>
- Lunau, T., Bambra, C., Eikemo, T. A., van Der Wel, K. A., and Dragano, N. 2014. A Balancing Act? Work-Life Balance, Health and Wellbeing in the European Welfare States. *The Euro*.
- Mallett, O., Marks, A., & Skountridaki, L. (2020). Where does work belong anymore? The implications of intensive homebased working. *Gender in Management*. <https://doi.org/10.1108/GM-06-2020-0173>
- Pruyne, E. (2011). Corporate investment in Employee well-being the emerging strategic imperative. *Nuffield Health*, December, 40.
- Rahmi, T. R., Agustiani, H. A., Harding, D. H., & Fitriana, E. F. (2021). Adaptasi Employee Well-Being Scale (EWBS) Versi Bahasa Indonesia. *Jurnal Psikologi*, 17(2), 93. <https://doi.org/10.24014/jp.v17i2.13112>
- Rasulzada, F. (2007). Organizational creativity and psychological well-being: Contextual aspects on organizational creativity and psychological well-being from an open systems perspective. Lund University.

- Ray, T.K. & Cryan, R.P. (2021). Work Flexibility and Work-Related Well-Being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. <https://doi.org/10.3390/ijerph18063254>
- Robertson, I. T., & Cooper, C. L. (2010). Full engagement: The integration of employee engagement and psychological well-being. *Leadership and Organization Development Journal*, 31(4), 324–336. <https://doi.org/10.1108/01437731011043348>
- Robertson, Ivan & Cooper, C. (2011). *Productivity and Happiness at Work*.
- Rozlan, N. Z. A., & Subramaniam, G. (2020). The impact of flexible working arrangements on millennials—A conceptual analysis. *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*, 10(11), 938-948.
- Selby, C., Wilson, F., Korte, W., Millard, J., Draft, W. C.-, April, undefined, & 2001, undefined. (2001). *Flexible working handbook*. Virtech-Bg.com, April. <https://virtech-bg.com/bg-telework/Handbook-English.pdf>
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kamiyama, K., & Kawakami, N. (2015). Workaholism vs. Work Engagement: the Two Different Predictors of Future Well-being and Performance. *International Journal of Behavioral Medicine*, 22(1), 18–23. <https://doi.org/10.1007/s12529-014-9410-x>
- Snyder, C. R., & Shane J. Lopez. (2002). *Handbook of positive psychology*. Oxford University Press.
- Stefanie, K., Suryani, E., & Maharani, A. (2020). Flexible work arrangement, work life balance, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan pada situasi covid-19. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*.
- ter Hoeven, C. L., & van Zoonen, W. (2015). Flexible work designs and employee well-being: Examining the effects of resources and demands. *New Technology, Work and Employment*, 30(3), 237–255. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12052>
- Verbraak, K. (2015). Transformational leadership and employee creativity. *Management Decision*, 53(5), 894–910. <https://doi.org/10.1108/md-07-2014-0464>
- Wattoo, M. A., Zhao, S., & Xi, M. (2018). Perceived organizational support and employee well-being: Testing the mediatory role of work–family facilitation and work–family conflict. *Chinese Management Studies*, 12(2), 469–484. <https://doi.org/10.1108/CMS-07-2017-0211>
- White, G. 2021. BURNOUT: Helping Employees Avoid and Weather the Challenges of Working from Home. *Professional Safety*, 66(5), pp. 16-19.
- Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior, J. Organiz. Behav.*, 36, 621–644. <https://doi.org/10.1002/job.1990>