



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 5 No. 2 (2026) pp: 18460- 18469

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Explorasi Strategi Karyawan dalam Menyeimbangkan Kehidupan dan Pekerjaan Melalui Fleksibilitas Waktu dan Pola Kerja Hybrid (Studi Kasus pada PT Langkah Bersama Sejahtera)

Emiliana Ring¹, Fatchurrohman², Titis Tatasari³

¹⁻³Program Studi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardika Surabaya

emilianarhing@gmail.com, mochamad.rohman@stiemahardhika.ac.id, titis.tatasari@stiemahardhika.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi strategi karyawan PT Langkah Bersama Sejahtera dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi melalui fleksibilitas waktu serta pola kerja hybrid. Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan melibatkan lima partisipan dari divisi dan tingkat tanggung jawab yang berbeda. Data diperoleh melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi, kemudian dianalisis melalui reduksi data, penyajian tematik, serta penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keseimbangan kerja-kehidupan dibangun melalui enam strategi utama, yaitu penyusunan prioritas harian dan mingguan, penetapan batas waktu kerja, penyediaan ruang kerja khusus, pemanfaatan aplikasi kolaborasi, komunikasi terbuka dengan atasan dan keluarga, serta pemulihan psikologis setelah bekerja. Fleksibilitas waktu dan kombinasi bekerja dari rumah serta kantor membantu karyawan mengurangi waktu perjalanan, menyesuaikan ritme kerja, dan mempertahankan tanggung jawab keluarga. Namun, manfaat tersebut tidak muncul secara otomatis. Kaburnya batas kerja, budaya selalu terhubung, ketimpangan fasilitas digital, koordinasi lintas divisi, dan kecenderungan memperpanjang jam kerja menjadi risiko yang dapat menurunkan kesejahteraan. Dukungan organisasi berupa kebijakan berbasis hasil, kepemimpinan yang empatik, kesepakatan waktu komunikasi, dan pemerataan sarana kerja terbukti penting untuk mengendalikan risiko tersebut. Penelitian menyimpulkan bahwa pola kerja hybrid yang efektif memerlukan keseimbangan antara otonomi, kejelasan target, kontrol batas kerja, dan dukungan sosial agar produktivitas, kepuasan, loyalitas, serta keberlanjutan organisasi dapat meningkat secara bersamaan.

Kata Kunci: Work-Life Balance, Fleksibilitas Waktu, Kerja Hybrid, Boundary Management, Dukungan Organisasi

1. Latar Belakang

Perubahan teknologi digital, tuntutan efisiensi, dan pengalaman organisasi selama pandemi telah menggeser cara perusahaan memandang tempat serta waktu kerja. Kehadiran karyawan di kantor tidak lagi menjadi satu-satunya indikator produktivitas karena sebagian pekerjaan dapat dilaksanakan melalui perangkat digital, sistem berbagi dokumen, dan komunikasi daring. Pergeseran tersebut mendorong berkembangnya fleksibilitas waktu, kerja jarak jauh, dan pola kerja hybrid yang menggabungkan bekerja dari rumah dengan bekerja dari kantor. Bagi perusahaan, pengaturan ini menjanjikan efisiensi penggunaan ruang, perluasan akses terhadap talenta, dan kelangsungan operasi. Bagi karyawan, fleksibilitas dapat mengurangi waktu perjalanan dan memberikan ruang yang lebih besar untuk memenuhi tanggung jawab keluarga. Namun, manfaat tersebut hanya dapat dicapai apabila desain kerja, teknologi, dan pola kepemimpinan disusun secara konsisten (Allen, Golden, & Shockley, 2015; Contreras, Baykal, & Abid, 2020).

Pola kerja hybrid perlu dipahami sebagai desain kerja, bukan sekadar pembagian lokasi antara rumah dan kantor. Dalam desain tersebut, organisasi menentukan jenis pekerjaan yang dapat dilakukan secara mandiri, aktivitas yang membutuhkan pertemuan tatap muka, mekanisme koordinasi, indikator hasil, dan batas komunikasi. Penelitian eksperimental terbaru menunjukkan bahwa hybrid work dapat meningkatkan kepuasan dan menurunkan keinginan keluar tanpa merusak kinerja ketika jadwal, target, serta dukungan manajerial dirancang dengan jelas (Bloom, Han, & Liang, 2024). Sebaliknya, ketidakselarasan hari kerja kantor antarkaryawan dapat meningkatkan biaya koordinasi dan mengurangi peluang interaksi spontan yang dibutuhkan dalam pemecahan masalah dan inovasi (Gibbs, Mengel, & Siemroth, 2024). Oleh sebab itu, organisasi tidak cukup hanya memberikan izin bekerja dari rumah, tetapi perlu membangun tata kelola hybrid yang dapat dipahami oleh seluruh anggota.

Dari perspektif karyawan, fleksibilitas berkaitan erat dengan work-life balance. Keseimbangan kerja-kehidupan tidak berarti membagi waktu secara sama rata, melainkan kemampuan individu menjalankan peran kerja dan nonkerja tanpa mengalami konflik berkepanjangan serta tetap merasakan keterlibatan yang bermakna pada kedua ranah. Karyawan dapat memiliki jam kerja yang singkat tetapi tetap mengalami konflik apabila tuntutan pekerjaan muncul pada waktu keluarga. Sebaliknya, karyawan dengan beban kerja tinggi masih dapat mempertahankan keseimbangan apabila memiliki kontrol terhadap jadwal, dukungan keluarga, kejelasan prioritas, dan kesempatan pemulihan. Karena itu, kontrol terhadap batas merupakan aspek yang lebih penting daripada fleksibilitas formal semata (Greenhaus & Allen, 2011; Kossek, Ruderman, Braddy, & Hannum, 2012).

Teori batas kerja dan kehidupan menjelaskan bahwa individu membangun batas fisik, temporal, kognitif, dan komunikatif untuk memisahkan atau mengintegrasikan peran. Batas fisik dapat berupa ruang kerja khusus; batas temporal diwujudkan melalui jam mulai dan selesai; batas kognitif berkaitan dengan kemampuan melepaskan pikiran dari pekerjaan; sedangkan batas komunikatif mencakup kesepakatan kapan pesan kerja dapat dikirim dan harus dijawab. Pada pola kerja hybrid, batas-batas tersebut menjadi lebih mudah ditembus karena perangkat kerja berada di rumah dan komunikasi digital dapat berlangsung sepanjang waktu. Allen, Merlo, Lawrence, Slutsky, dan Gray (2021) menunjukkan bahwa kemampuan mengendalikan batas berhubungan dengan keseimbangan yang lebih baik ketika bekerja dari rumah. Dengan demikian, fleksibilitas baru menjadi sumber daya apabila karyawan memiliki kendali, bukan ketika mereka sekadar tersedia tanpa batas.

Kerangka Job Demands-Resources juga membantu menjelaskan sifat ganda pola kerja fleksibel. Otonomi, penghematan waktu perjalanan, dukungan atasan, dan teknologi yang memadai dapat berfungsi sebagai sumber daya kerja yang meningkatkan motivasi. Pada saat yang sama, beban komunikasi, isolasi sosial, gangguan keluarga, ketidakjelasan peran, serta keharusan selalu terhubung merupakan tuntutan yang dapat menguras energi. Ketika tuntutan lebih besar daripada sumber daya, fleksibilitas berpotensi menghasilkan kelelahan dan burnout. Sebaliknya, apabila sumber daya cukup, karyawan dapat mengatur ritme kerja, meningkatkan konsentrasi, dan mempertahankan performa (Bakker & Demerouti, 2017; Maslach & Leiter, 2016).

Hasil penelitian mengenai kerja jarak jauh juga menunjukkan temuan yang tidak selalu seragam. Wang, Liu, Qian, dan Parker (2021) mengidentifikasi tantangan utama berupa penundaan pekerjaan, komunikasi yang tidak efektif, gangguan rumah, dan kesepian. Ipsen, van Veldhoven, Kirchner, dan Hansen (2021) menemukan bahwa efisiensi, fleksibilitas, dan berkurangnya perjalanan menjadi keuntungan utama, sedangkan keterbatasan interaksi sosial dan kondisi ruang kerja menjadi kelemahan. Temuan-temuan tersebut menegaskan bahwa dampak hybrid work dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan, kondisi rumah, kompetensi digital, preferensi individu, dan dukungan organisasi. Kebijakan yang sama dapat menghasilkan pengalaman yang berbeda pada setiap karyawan.

PT Langkah Bersama Sejahtera merupakan organisasi yang mengembangkan kegiatan bisnis sekaligus kepedulian sosial. Perusahaan mengelola distribusi produk kecantikan dan kebutuhan rumah tangga, membangun kolaborasi dengan usaha mikro, serta mendukung program pemberdayaan masyarakat. Aktivitas perusahaan melibatkan pekerjaan administratif, pemasaran, pengelolaan media sosial, koordinasi lapangan, dan hubungan dengan mitra. Keragaman tugas tersebut membuat kebutuhan fleksibilitas tidak dapat diseragamkan. Sebagian pekerjaan dapat diselesaikan dari rumah, sedangkan kegiatan yang membutuhkan koordinasi fisik, layanan, dan interaksi dengan mitra tetap memerlukan kehadiran di kantor atau lapangan.

Penerapan fleksibilitas di perusahaan memberi ruang kepada karyawan untuk mengatur waktu dan lokasi kerja, tetapi juga menghadirkan pertanyaan mengenai strategi yang digunakan untuk mempertahankan keseimbangan. Penelitian sebelumnya banyak membahas hubungan antara fleksibilitas, kepuasan, atau produktivitas pada populasi besar. Kajian yang menggali pengalaman sehari-hari karyawan pada organisasi yang sedang bertumbuh masih terbatas, khususnya mengenai bagaimana mereka menyusun prioritas, menetapkan batas, bernegosiasi dengan keluarga dan atasan, serta menggunakan teknologi untuk mengurangi konflik peran. Pemahaman terhadap praktik konkret tersebut dibutuhkan agar kebijakan tidak berhenti pada fleksibilitas administratif.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan mengeksplorasi strategi karyawan PT Langkah Bersama Sejahtera dalam menyeimbangkan kehidupan dan pekerjaan melalui fleksibilitas waktu serta pola kerja hybrid. Penelitian juga menganalisis manfaat, risiko, dukungan organisasi, dan kondisi yang menentukan keberhasilan penerapan. Kontribusi penelitian terletak pada penyusunan pemahaman yang terintegrasi antara strategi individual dan desain organisasi. Hasil penelitian diharapkan menjadi dasar perumusan kebijakan kerja berbasis hasil, pengaturan komunikasi, penguatan kepemimpinan, dan pemerataan fasilitas digital yang relevan bagi perusahaan dengan struktur pekerjaan yang beragam.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan desain studi kasus. Pendekatan tersebut dipilih karena fokus penelitian bukan mengukur besarnya pengaruh antarvariabel, melainkan memahami pengalaman, pertimbangan, dan strategi yang digunakan karyawan ketika menjalankan pola kerja fleksibel. Studi kasus memungkinkan fenomena dianalisis dalam konteks organisasi yang nyata, termasuk hubungan antara kebijakan perusahaan, karakteristik pekerjaan, kondisi keluarga, dan penggunaan teknologi. Pemahaman kontekstual tersebut sesuai dengan karakter penelitian kualitatif yang menempatkan makna partisipan sebagai sumber utama interpretasi (Creswell & Poth, 2018).

Penelitian dilaksanakan pada PT Langkah Bersama Sejahtera di Kota Surabaya. Informan terdiri atas lima karyawan yang berasal dari divisi dan tingkat tanggung jawab berbeda serta terlibat langsung dalam pelaksanaan kerja fleksibel dan hybrid. Pemilihan informan dilakukan secara purposif agar data diperoleh dari individu yang mengalami fenomena yang diteliti. Identitas pribadi disamarkan dalam penyajian hasil untuk menjaga kerahasiaan. Variasi posisi digunakan untuk memperoleh sudut pandang yang lebih luas mengenai pekerjaan administratif, koordinasi tim, kegiatan pemasaran, dan aktivitas yang membutuhkan kehadiran fisik.

Data primer dikumpulkan melalui wawancara mendalam dan observasi. Wawancara diarahkan pada pemaknaan fleksibilitas, cara menyusun jadwal, strategi menetapkan batas, pengalaman bekerja dari rumah dan kantor, penggunaan aplikasi digital, bentuk dukungan atasan, dampak terhadap keluarga, serta masalah yang muncul. Pertanyaan bersifat terbuka sehingga partisipan dapat menjelaskan pengalaman secara rinci. Observasi digunakan untuk memahami pola komunikasi, pembagian aktivitas, penggunaan ruang kerja, dan interaksi antar karyawan. Data sekunder berasal dari dokumen organisasi, informasi mengenai struktur dan kegiatan perusahaan, serta literatur ilmiah yang relevan.

Analisis dilakukan secara bertahap mengikuti prinsip reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Miles, Huberman, & Saldaña, 2020). Pada tahap pertama, catatan wawancara dan observasi dibaca berulang untuk mengidentifikasi pernyataan yang berkaitan dengan pengelolaan waktu, batas kerja, teknologi, produktivitas, kesejahteraan, dukungan, dan hambatan. Pernyataan tersebut kemudian dikelompokkan menjadi kode awal. Pada tahap kedua, kode yang memiliki kedekatan makna digabung menjadi tema, yaitu pemaknaan fleksibilitas, manajemen prioritas, kontrol batas, komunikasi, penggunaan teknologi, dampak, tantangan, dan dukungan organisasi. Pada tahap terakhir, hubungan antartema ditafsirkan dengan teori batas dan Job Demands-Resources.

Keabsahan data dijaga melalui triangulasi teknik dan triangulasi sumber. Informasi hasil wawancara dibandingkan dengan pengamatan serta dokumen yang tersedia. Jawaban antarpartisipan juga dibandingkan untuk menemukan pola yang konsisten dan variasi pengalaman. Interpretasi tidak hanya menonjolkan manfaat, tetapi juga memperhatikan pengalaman yang berbeda atau berlawanan. Langkah tersebut penting karena pola kerja hybrid bersifat kontekstual dan tidak selalu menghasilkan dampak yang sama bagi seluruh karyawan.

Penelitian memiliki batasan pada jumlah partisipan dan ruang lingkup satu perusahaan sehingga hasilnya tidak dimaksudkan untuk digeneralisasi secara statistik. Temuan lebih tepat digunakan sebagai pemahaman mendalam dan dasar pengembangan kebijakan kontekstual. Meskipun demikian, deskripsi rinci mengenai strategi, risiko, serta dukungan yang dibutuhkan dapat memberikan keteralihan analitis bagi organisasi lain yang memiliki karakter pekerjaan dan struktur tenaga kerja serupa.

3. Hasil dan Diskusi

A. Hasil

PT Langkah Bersama Sejahtera secara resmi berdiri pada 2019 dan berkembang melalui semangat sosial yang berkaitan dengan program Kampung Madani Kota Surabaya. Perusahaan bergerak dalam distribusi produk kecantikan dan kebutuhan rumah tangga serta membangun kegiatan pemberdayaan melalui kolaborasi dengan masyarakat, usaha mikro, dan perguruan tinggi. Orientasi bisnis dan sosial tersebut membentuk budaya kerja yang menekankan keberlanjutan, kepedulian, serta kemampuan beradaptasi terhadap kebutuhan mitra dan konsumen.

Struktur organisasi terdiri atas direktur, manajer, dan staf dengan tanggung jawab yang saling berkaitan. Direktur mengarahkan strategi dan menjaga keberlanjutan organisasi; manajer mengoordinasikan perencanaan, pembagian tugas, serta pengendalian; sedangkan staf menjalankan kegiatan operasional, promosi, pengelolaan media sosial, dan acara. Keragaman tugas membuat penerapan hybrid tidak dapat dilakukan dalam bentuk yang

sama. Pekerjaan administratif dan penyusunan konten relatif mudah dipindahkan ke rumah, sementara aktivitas pelayanan, koordinasi fisik, dan hubungan eksternal memerlukan kehadiran terjadwal.

Tabel 1. Ringkasan Tema Temuan Penelitian

Tema	Strategi Utama	Manfaat yang Dirasakan	Risiko/Tantangan
Pengelolaan waktu	Agenda harian, blok waktu, prioritas mingguan	Fokus meningkat dan tenggat lebih terkendali	Penundaan ketika target tidak jelas
Kontrol batas	Jam selesai, ruang khusus, notifikasi terbatas	Waktu pribadi dan pemulihan lebih terjaga	Batas kabur dan kerja meluas ke malam hari
Komunikasi	Kesepakatan dengan keluarga, atasan, dan tim	Konflik peran dan ketidakpastian berkurang	Ekspektasi respons yang berbeda
Teknologi	Rapat daring, penyimpanan awan, aplikasi tugas	Koordinasi dan akses dokumen lebih cepat	Fragmentasi informasi dan budaya always-on
Dukungan organisasi	Target berbasis hasil, perangkat, kepemimpinan empatik	Kepercayaan, loyalitas, dan keterlibatan meningkat	Pengalaman tidak konsisten jika aturan informal
Koordinasi hybrid	Hari kolaborasi dan jadwal kehadiran bersama	Interaksi, evaluasi, dan penyelesaian masalah lebih efektif	Silo informasi jika kehadiran tidak sinkron

3.1 Pemaknaan Fleksibilitas sebagai Otonomi yang Bertanggung Jawab

Partisipan memaknai fleksibilitas bukan sebagai kebebasan untuk mengurangi tanggung jawab, melainkan kesempatan menyesuaikan waktu dan tempat kerja tanpa menurunkan pencapaian target. Pemaknaan ini menunjukkan adanya pergeseran dari kontrol kehadiran menuju kontrol hasil. Karyawan merasa memperoleh ruang untuk memilih waktu yang paling produktif, tetapi tetap menyadari kewajiban memberikan laporan, mengikuti rapat, dan menyelesaikan pekerjaan sesuai tenggat. Fleksibilitas yang dianggap positif adalah fleksibilitas yang memiliki batas dan indikator keberhasilan yang jelas.

Pola kerja hybrid dipahami sebagai kombinasi yang memberi kesempatan melakukan pekerjaan fokus dari rumah serta menggunakan kantor untuk koordinasi, interaksi sosial, dan penyelesaian kegiatan yang membutuhkan fasilitas bersama. Karyawan tidak melihat rumah dan kantor sebagai pilihan yang saling menggantikan sepenuhnya. Kedua lokasi mempunyai fungsi berbeda. Rumah mendukung konsentrasi dan efisiensi perjalanan, sedangkan kantor membantu penyamaan informasi, diskusi cepat, dan pemeliharaan relasi tim. Pemahaman fungsional ini menjadi dasar bagi karyawan untuk menentukan aktivitas yang tepat pada setiap lokasi.

3.2 Penyusunan Prioritas Harian dan Mingguan

Strategi yang paling sering muncul adalah penyusunan agenda harian dan mingguan. Karyawan mengelompokkan pekerjaan berdasarkan urgensi, kebutuhan koordinasi, tingkat konsentrasi, dan tenggat. Tugas yang membutuhkan fokus ditempatkan pada waktu ketika gangguan lebih rendah, sedangkan rapat dan kegiatan koordinasi ditempatkan pada waktu yang telah disepakati bersama. Penggunaan daftar pekerjaan membantu karyawan melihat beban secara menyeluruh dan mencegah pekerjaan kecil mengganggu tugas prioritas.

Sebagian karyawan juga membagi pekerjaan menjadi blok waktu. Blok pertama digunakan untuk memeriksa pesan dan menetapkan prioritas, blok berikutnya untuk pekerjaan utama, sedangkan bagian akhir digunakan untuk evaluasi dan laporan. Strategi ini mengurangi perpindahan perhatian secara terus-menerus. Karyawan menyadari bahwa fleksibilitas tanpa perencanaan dapat menimbulkan penundaan atau membuat pekerjaan menyebar sepanjang hari. Oleh karena itu, jadwal pribadi digunakan sebagai alat pengendalian, bukan sebagai bentuk kekakuan baru.

Pada tingkat mingguan, karyawan menyesuaikan hari kerja kantor dengan kegiatan yang memerlukan pertemuan, penggunaan fasilitas, atau kolaborasi intensif. Aktivitas individual diprioritaskan pada hari kerja dari rumah. Penyesuaian ini meningkatkan efisiensi karena perjalanan dilakukan ketika memberikan nilai tambah.

Namun, manfaat hanya muncul ketika anggota tim mengetahui jadwal satu sama lain. Ketidakjelasan lokasi kerja rekan dapat memperlambat keputusan dan membuat koordinasi dilakukan berulang.

3.3 Penetapan Batas Temporal, Fisik, dan Digital

Karyawan berusaha menetapkan jam mulai dan selesai meskipun perusahaan memberikan fleksibilitas. Batas temporal tersebut digunakan untuk mencegah pekerjaan meluas ke seluruh waktu pribadi. Beberapa partisipan menyelesaikan tugas pada pagi hari ketika konsentrasi lebih baik, tetapi tetap menentukan waktu berhenti. Strategi lain adalah membuat periode tanpa rapat untuk pekerjaan fokus dan menunda respons terhadap pesan yang tidak mendesak sampai jam kerja berikutnya.

Batas fisik dibangun melalui penyediaan sudut atau ruang khusus di rumah. Keberadaan ruang kerja membantu karyawan memasuki peran profesional dan memisahkan aktivitas rumah tangga. Ketika ruang terbatas, batas dibuat melalui penggunaan meja tertentu, penyimpanan perangkat setelah selesai, atau perubahan kecil pada lingkungan kerja. Tindakan tersebut memiliki fungsi psikologis karena memberi tanda bahwa pekerjaan telah dimulai dan dapat diakhiri.

Batas digital menjadi aspek yang paling sulit. Pesan melalui aplikasi dapat datang kapan saja dan menimbulkan perasaan harus segera menjawab. Karyawan mengatasinya dengan mematikan notifikasi tertentu, mengelompokkan kanal komunikasi, dan membedakan pesan mendesak dengan pesan yang dapat menunggu. Meskipun demikian, tidak semua karyawan memiliki keberanian yang sama untuk menunda respons. Hal ini menunjukkan bahwa strategi individual perlu didukung oleh norma organisasi mengenai waktu komunikasi.

3.4 Negosiasi Peran dengan Keluarga dan Rekan Kerja

Bekerja dari rumah membuat anggota keluarga melihat karyawan berada secara fisik di rumah, tetapi kondisi tersebut tidak selalu berarti karyawan tersedia. Karena itu, komunikasi dengan keluarga menjadi strategi penting. Karyawan menjelaskan jadwal rapat, waktu yang membutuhkan konsentrasi, dan waktu istirahat. Kesepakatan sederhana membantu mengurangi gangguan sekaligus mencegah keluarga merasa diabaikan. Pada saat yang sama, fleksibilitas memungkinkan karyawan hadir pada kebutuhan keluarga yang penting dan mengganti waktu kerja secara terencana.

Negosiasi juga dilakukan dengan atasan dan rekan kerja. Karyawan menyampaikan kendala personal lebih awal, mengusulkan penyesuaian jadwal, dan memastikan pekerjaan tetap selesai. Komunikasi terbuka mengurangi ketidakpastian serta mencegah masalah pribadi dipersepsikan sebagai kurangnya komitmen. Dari sisi tim, keterbukaan jadwal membantu pembagian tugas dan penentuan waktu rapat. Temuan ini menunjukkan bahwa work-life balance bukan semata kemampuan individu, tetapi hasil koordinasi dengan pihak-pihak yang berbagi batas kerja dan kehidupan.

3.5 Teknologi sebagai Sarana Koordinasi dan Sumber Tekanan

Aplikasi rapat daring, pesan instan, penyimpanan awan, dan pengelolaan tugas mendukung kesinambungan kerja. Karyawan menggunakan teknologi untuk berbagi dokumen, memantau progres, dan menyelesaikan koordinasi tanpa menunggu pertemuan fisik. Teknologi juga meningkatkan transparansi karena setiap anggota dapat melihat tanggung jawab, tenggat, dan perubahan pekerjaan. Dalam kondisi tersebut, kerja dari rumah tidak identik dengan bekerja sendiri karena informasi dapat diakses bersama.

Namun, banyaknya kanal komunikasi dapat menimbulkan fragmentasi informasi. Pesan penting dapat tersebar pada percakapan pribadi, grup, surel, dan aplikasi tugas. Karyawan perlu mengulang pencarian informasi atau meminta konfirmasi. Selain itu, komunikasi tertulis dapat menimbulkan salah tafsir karena tidak seluruh konteks tersampaikan. Karyawan mengatasi masalah tersebut dengan merangkum hasil rapat, menetapkan satu kanal untuk keputusan, dan menggunakan pertemuan singkat ketika isu terlalu kompleks untuk diselesaikan melalui pesan.

Teknologi juga memperkuat budaya selalu terhubung. Kemudahan mengirim pesan membuat pekerjaan memasuki waktu istirahat. Beberapa karyawan merasa lebih tenang ketika segera merespons, tetapi kebiasaan tersebut dapat memperpanjang hari kerja dan mengurangi pemulihan. Temuan ini memperlihatkan paradoks digital: teknologi meningkatkan fleksibilitas sekaligus meningkatkan permeabilitas batas.

3.6 Dampak terhadap Produktivitas dan Kesejahteraan

Mayoritas partisipan menilai produktivitas meningkat ketika mereka dapat memilih lokasi dan waktu sesuai karakter tugas. Pekerjaan yang membutuhkan konsentrasi dapat diselesaikan lebih cepat dari rumah, sedangkan koordinasi kompleks lebih efektif ketika dilakukan secara langsung. Penghematan waktu perjalanan juga

memberikan tambahan energi. Karyawan dapat memulai pekerjaan dalam kondisi yang lebih siap dan menggunakan sebagian waktu untuk keluarga atau istirahat.

Dari sisi psikologis, fleksibilitas menurunkan tekanan yang berasal dari benturan jadwal. Karyawan tidak selalu harus memilih antara kebutuhan keluarga dan tanggung jawab kerja karena penyesuaian dapat dilakukan dengan komunikasi. Perasaan dipercaya meningkatkan keterlibatan dan keinginan mempertahankan hubungan dengan perusahaan. Karyawan melihat kebijakan fleksibel sebagai bentuk penghargaan terhadap kondisi manusiawi, bukan hanya sebagai fasilitas teknis.

Meskipun demikian, peningkatan produktivitas tidak selalu berarti penurunan beban. Sebagian karyawan menyelesaikan lebih banyak pekerjaan karena waktu perjalanan berkurang, tetapi juga berisiko menggunakan seluruh waktu yang tersedia untuk bekerja. Ketika produktivitas diukur hanya dari jumlah tugas, kecenderungan tersebut dapat tidak terlihat. Oleh karena itu, penilaian perlu mempertimbangkan kualitas hasil, waktu pemulihan, dan keberlanjutan performa.

3.7 Tantangan: Kaburnya Batas, Infrastruktur, dan Koordinasi

Kaburnya batas menjadi tantangan paling menonjol. Pekerjaan dapat dimulai lebih awal, berhenti sementara untuk urusan rumah, kemudian dilanjutkan pada malam hari. Pola tersebut memberi fleksibilitas, tetapi membuat karyawan sulit menentukan kapan hari kerja berakhir. Gangguan tidak selalu berasal dari keluarga; pesan kerja dan pikiran mengenai tugas yang belum selesai juga mengganggu waktu pribadi. Risiko ini meningkat ketika target tidak jelas atau ketika karyawan merasa harus membuktikan bahwa bekerja dari rumah tetap produktif.

Kualitas infrastruktur di rumah tidak sama. Perbedaan koneksi internet, perangkat, kondisi ruang, dan tingkat kebisingan memengaruhi pengalaman. Karyawan dengan fasilitas memadai dapat memperoleh manfaat lebih besar, sedangkan karyawan lain harus mengeluarkan energi tambahan. Ketimpangan tersebut dapat menimbulkan kesan bahwa performa semata-mata mencerminkan kemampuan individu, padahal kondisi kerja juga berperan.

Koordinasi lintas divisi menjadi tantangan ketika jadwal kantor tidak sinkron. Pertanyaan sederhana dapat membutuhkan waktu lebih lama karena pihak yang dibutuhkan tidak berada pada kanal yang sama. Interaksi informal juga berkurang, padahal interaksi tersebut sering membantu penyebaran informasi dan pembelajaran. Karyawan menilai bahwa hari kantor bersama masih dibutuhkan, terutama untuk perencanaan, evaluasi, dan penyelesaian masalah yang melibatkan banyak pihak.

3.8 Dukungan Organisasi dan Kepemimpinan

Dukungan perusahaan terlihat melalui pemberian ruang untuk menyesuaikan jadwal, penyediaan perangkat, keterbukaan atasan, dan penggunaan platform digital. Karyawan merasa lebih aman mengomunikasikan kebutuhan ketika atasan berfokus pada penyelesaian pekerjaan daripada semata-mata kehadiran. Kepercayaan mendorong rasa tanggung jawab, tetapi tetap membutuhkan target dan mekanisme evaluasi agar tidak menimbulkan ketidakjelasan.

Gaya kepemimpinan yang empatik membantu karyawan menghadapi benturan peran. Empati tidak berarti menurunkan standar, melainkan memahami situasi sebelum menentukan penyesuaian. Atasan yang memberi prioritas jelas, merespons secara proporsional, dan tidak mengirim tuntutan mendadak di luar jam kerja membantu karyawan mengendalikan batas. Sebaliknya, komunikasi yang terus-menerus dapat membuat kebijakan fleksibel kehilangan makna karena karyawan tetap merasa diawasi dan harus tersedia.

Karyawan juga membutuhkan dukungan dalam bentuk aturan bersama. Kesepakatan mengenai jam inti, kategori pesan mendesak, hari kolaborasi di kantor, format laporan, dan penggunaan kanal komunikasi mengurangi beban koordinasi. Dukungan yang hanya diberikan secara informal bergantung pada gaya masing-masing atasan dan dapat menghasilkan pengalaman yang tidak konsisten.

3.9 Ringkasan Temuan

Temuan menunjukkan bahwa efektivitas kerja hybrid terbentuk melalui interaksi antara strategi individual dan desain organisasi. Karyawan menggunakan perencanaan, batas, komunikasi, teknologi, dan pemulihan sebagai strategi personal. Perusahaan menyediakan otonomi, target, sarana, serta dukungan kepemimpinan. Ketika kedua sisi berjalan seimbang, fleksibilitas menghasilkan produktivitas dan kesejahteraan. Ketika otonomi tidak disertai batas atau ketika target tidak disertai dukungan, fleksibilitas berubah menjadi perluasan jam kerja dan ketidakpastian.

B. Pembahasan

4.1 Fleksibilitas sebagai Sumber Daya yang Bersyarat

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa fleksibilitas berfungsi sebagai sumber daya karena memberi otonomi untuk memilih waktu dan lokasi kerja. Otonomi membantu karyawan menyesuaikan energi dengan jenis tugas, mengurangi biaya perjalanan, dan merespons kebutuhan keluarga. Temuan ini sejalan dengan Allen et al. (2015) yang menjelaskan bahwa telecommuting dapat memberikan manfaat terhadap kepuasan dan kinerja melalui peningkatan kontrol. Akan tetapi, penelitian ini menambahkan bahwa kontrol yang dirasakan tidak otomatis muncul dari kebijakan formal. Karyawan baru mengalami otonomi ketika target, kewenangan, dan ruang untuk membuat keputusan benar-benar jelas.

Dalam kerangka Job Demands-Resources, fleksibilitas dapat mengimbangi tuntutan kerja, tetapi juga menciptakan tuntutan baru. Penghematan waktu dan kebebasan lokasi merupakan sumber daya, sedangkan beban koordinasi, gangguan rumah, dan ekspektasi selalu tersedia merupakan tuntutan. Keseimbangan ditentukan oleh kemampuan organisasi mencegah tuntutan digital tumbuh lebih cepat daripada sumber daya yang diberikan (Bakker & Demerouti, 2017). Karena itu, penilaian keberhasilan tidak cukup menggunakan jumlah hari bekerja dari rumah. Organisasi perlu menilai apakah karyawan memiliki kontrol, fasilitas, dukungan, dan kesempatan pemulihan.

Temuan bahwa karyawan menggunakan agenda dan blok waktu menunjukkan proses job crafting, yaitu penyesuaian cara kerja agar tuntutan lebih sesuai dengan kapasitas. Strategi tersebut penting pada organisasi yang memiliki tugas heterogen. Namun, job crafting tidak boleh digunakan sebagai alasan untuk menyerahkan seluruh tanggung jawab kepada individu. Jika koordinasi dan prioritas organisasi tidak jelas, karyawan akan menghabiskan energi untuk mengatur kekacauan yang seharusnya diselesaikan pada tingkat sistem.

4.2 Kontrol Batas sebagai Mekanisme Utama Work-Life Balance

Temuan mengenai batas temporal, fisik, dan digital menguatkan teori boundary management. Kossek et al. (2012) menunjukkan bahwa profil dengan kontrol batas yang rendah cenderung mengalami hasil kerja dan keluarga yang lebih buruk, terlepas dari apakah individu memilih integrasi atau pemisahan. Pada PT Langkah Bersama Sejahtera, sebagian karyawan mengintegrasikan peran dengan menyesuaikan waktu kerja untuk keluarga, sedangkan sebagian lain berusaha memisahkan melalui ruang dan jam tertentu. Kedua strategi dapat efektif selama karyawan merasa memiliki kontrol.

Kontrol batas tidak sama dengan batas yang kaku. Karyawan dapat bersikap fleksibel terhadap keadaan penting, tetapi tetap memiliki aturan dasar mengenai kapan bekerja dan kapan berhenti. Allen et al. (2021) menekankan bahwa strategi pengelolaan batas perlu sesuai dengan preferensi individu dan tuntutan lingkungan. Hal ini menjelaskan mengapa kebijakan tunggal tidak selalu tepat. Organisasi dapat menetapkan prinsip umum, tetapi memberi ruang kepada karyawan untuk memilih tingkat integrasi yang paling sesuai.

Batas digital membutuhkan perhatian khusus karena notifikasi dan perangkat membuat pekerjaan tetap hadir secara psikologis. Derks dan Bakker (2014) menunjukkan bahwa penggunaan smartphone untuk pekerjaan dapat meningkatkan interferensi kerja-rumah dan menghambat pemulihan. Temuan penelitian ini memperlihatkan pola yang sama: kemudahan komunikasi menjadi sumber tekanan ketika tidak ada norma respons. Kebijakan mengenai waktu komunikasi perlu diposisikan sebagai bagian dari kesehatan kerja, bukan sekadar etika pesan.

4.3 Produktivitas, Kepuasan, dan Retensi dalam Pola Hybrid

Karyawan melaporkan bahwa pekerjaan fokus lebih efektif dari rumah, sedangkan koordinasi kompleks lebih efektif di kantor. Temuan ini mendukung pandangan bahwa hybrid work memberikan manfaat ketika lokasi dipilih berdasarkan karakter aktivitas. Eksperimen Bloom et al. (2024) menunjukkan bahwa dua hari bekerja dari rumah dapat meningkatkan kepuasan dan menurunkan tingkat keluar tanpa menurunkan kinerja. Temuan tersebut relevan bagi PT Langkah Bersama Sejahtera karena fleksibilitas dipersepsikan sebagai bentuk kepercayaan yang memperkuat loyalitas.

Namun, hubungan antara hybrid dan produktivitas perlu ditafsirkan secara hati-hati. Peningkatan output jangka pendek dapat berasal dari perpanjangan jam kerja. Jika karyawan menggunakan waktu perjalanan yang dihemat untuk terus bekerja, organisasi dapat melihat kenaikan tugas selesai tetapi tidak melihat penurunan pemulihan. Oakman et al. (2020) menunjukkan bahwa kesehatan ketika bekerja dari rumah dipengaruhi oleh dukungan organisasi, kondisi lingkungan, dan kemampuan memutus hubungan dari pekerjaan. Oleh karena itu, indikator kinerja perlu dikombinasikan dengan indikator kualitas, beban, dan kesejahteraan.

Kebijakan berbasis hasil merupakan arah yang tepat, tetapi hasil harus didefinisikan secara realistis. Target yang terlalu banyak atau terus berubah dapat mendorong karyawan bekerja tanpa batas. Sebaliknya, target yang jelas membantu karyawan mengatur waktu dan membuat fleksibilitas lebih bermakna. Evaluasi berkala diperlukan untuk memastikan bahwa beban kerja tidak meningkat secara tersembunyi.

4.4 Koordinasi dan Kolaborasi sebagai Titik Kritis

Temuan mengenai jadwal kantor yang tidak sinkron memperlihatkan bahwa hybrid work memiliki masalah koordinasi yang berbeda dari kerja penuh di kantor maupun kerja penuh dari rumah. Ketika seluruh tim berada di kantor, komunikasi spontan mudah terjadi. Ketika seluruh tim berada secara daring, kanal komunikasi relatif seragam. Dalam pola hybrid yang tidak terkoordinasi, sebagian anggota berinteraksi langsung dan sebagian lain mengikuti secara virtual, sehingga informasi dapat tersebar tidak merata.

Yang et al. (2022) menemukan bahwa kerja jarak jauh dapat membuat jaringan kolaborasi lebih statis dan terkotak serta meningkatkan komunikasi asinkron. Gibbs et al. (2024) juga menunjukkan bahwa inovasi dapat menurun ketika kehadiran kantor dalam tim tidak terkoordinasi. Temuan tersebut tidak berarti perusahaan harus menghapus hybrid work, tetapi menunjukkan perlunya hari kolaborasi bersama. Pada PT Langkah Bersama Sejahtera, kegiatan perencanaan, evaluasi, pengembangan ide, dan penyelesaian masalah lintas divisi lebih baik ditempatkan pada hari ketika anggota utama hadir bersamaan.

Koordinasi juga membutuhkan disiplin dokumentasi. Keputusan yang hanya disampaikan secara lisan kepada anggota yang berada di kantor dapat menimbulkan kesenjangan informasi. Ringkasan rapat, pembaruan tugas, dan penyimpanan dokumen pada satu sistem bersama menjadi mekanisme inklusi. Dengan demikian, teknologi tidak hanya menggantikan pertemuan, tetapi memastikan akses informasi yang setara.

4.5 Paradoks Teknologi dan Risiko Budaya Always-On

Teknologi memungkinkannya fleksibilitas, tetapi menghapus hambatan yang sebelumnya membantu karyawan berhenti bekerja. Pada kantor konvensional, perjalanan pulang berfungsi sebagai transisi psikologis. Pada kerja dari rumah, transisi tersebut hilang dan pekerjaan dapat dilanjutkan hanya dengan membuka perangkat. Temuan tentang pesan di luar jam kerja menunjukkan bahwa organisasi perlu menciptakan transisi buatan melalui aturan, kebiasaan, dan desain sistem.

Wang et al. (2021) menegaskan bahwa efektivitas kerja jarak jauh dipengaruhi oleh dukungan sosial, otonomi, pemantauan yang tepat, dan beban kerja. Pemantauan berlebihan dapat mengurangi rasa percaya, sedangkan pemantauan yang terlalu lemah dapat menimbulkan ketidakjelasan. Solusi yang lebih sehat adalah transparansi hasil dan ritme komunikasi yang terjadwal. Laporan singkat, rapat berkala, dan papan tugas bersama dapat menggantikan tuntutan untuk selalu merespons.

Budaya selalu terhubung juga meningkatkan risiko burnout. Maslach dan Leiter (2016) menjelaskan bahwa burnout berkaitan dengan kelelahan, sinisme, dan penurunan efektivitas yang muncul ketika ketidaksesuaian antara individu dan pekerjaan berlangsung lama. Pencegahan perlu dilakukan sebelum gejala muncul melalui pembatasan pesan, distribusi beban, waktu pemulihan, dan akses dukungan psikologis.

4.6 Kepemimpinan Empatik dan Budaya Berbasis Kepercayaan

Kepemimpinan menjadi penghubung antara kebijakan formal dan pengalaman nyata. Aturan fleksibel dapat kehilangan manfaat apabila atasan tetap menilai komitmen berdasarkan kehadiran atau kecepatan respons. Sebaliknya, kepercayaan tanpa arah dapat menimbulkan ketidakpastian. Contreras et al. (2020) menjelaskan bahwa e-leadership menuntut kemampuan membangun kepercayaan, komunikasi, dan perhatian terhadap kesejahteraan melalui teknologi. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa atasan yang memberi prioritas jelas dan memahami kendala personal membantu karyawan mempertahankan tanggung jawab.

Empati perlu dipadukan dengan konsistensi dan keadilan. Penyesuaian yang diberikan kepada satu karyawan harus dapat dijelaskan berdasarkan kebutuhan pekerjaan, bukan kedekatan personal. Transparansi kriteria mencegah kecemburuan dan memperkuat penerimaan terhadap perbedaan pengaturan. Dalam organisasi dengan tugas beragam, keadilan tidak selalu berarti semua orang memperoleh jumlah hari kerja rumah yang sama. Keadilan berarti setiap karyawan memperoleh dukungan yang sebanding dengan karakter tugas dan kebutuhannya.

Budaya berbasis kepercayaan juga memerlukan tanggung jawab dari karyawan. Keterlambatan laporan, ketidakjelasan status, atau sulit dihubungi pada jam inti dapat menurunkan kepercayaan dan memicu

pengawasan berlebihan. Oleh karena itu, otonomi perlu disertai komitmen terhadap target, komunikasi proaktif, dan keterbukaan mengenai hambatan.

4.7 Diferensiasi Kebijakan dan Keadilan Akses

Tidak seluruh pekerjaan memiliki tingkat fleksibilitas yang sama. Aktivitas yang bergantung pada fasilitas, layanan langsung, atau interaksi eksternal membutuhkan kehadiran fisik lebih tinggi. Jika fleksibilitas hanya diukur dari jumlah hari bekerja dari rumah, karyawan pada pekerjaan tersebut dapat merasa dirugikan. Perusahaan perlu memperluas makna fleksibilitas menjadi pilihan jam, pertukaran jadwal, waktu fokus, izin terencana, dan kesempatan pemulihan.

Perbedaan fasilitas rumah juga perlu diperhitungkan. Organisasi dapat menyediakan perangkat, dukungan koneksi, panduan ergonomi, atau akses ruang kerja kantor bagi karyawan yang membutuhkan. Ipsen et al. (2021) dan Oakman et al. (2020) menunjukkan bahwa kondisi lingkungan kerja memengaruhi manfaat dan risiko bekerja dari rumah. Tanpa dukungan, kebijakan fleksibel dapat memindahkan biaya dari perusahaan kepada karyawan.

Pendekatan diferensial membantu organisasi menghindari dua ekstrem: memaksakan satu aturan kepada seluruh pekerjaan atau memberikan kebebasan tanpa koordinasi. Kriteria yang jelas dapat disusun berdasarkan kebutuhan interaksi, kerahasiaan data, penggunaan peralatan, dan ketergantungan antartugas.

4.8 Model Implementasi Hybrid yang Disarankan

Berdasarkan temuan, model implementasi dapat disusun dalam lima lapisan. Lapisan pertama adalah klasifikasi pekerjaan untuk menentukan aktivitas fokus, kolaboratif, dan pelayanan. Lapisan kedua adalah desain waktu berupa jam inti, hari kolaborasi, dan ruang fleksibel. Lapisan ketiga adalah sistem hasil yang memuat target, tenggat, tanggung jawab, dan format laporan. Lapisan keempat adalah infrastruktur berupa perangkat, platform, keamanan data, dan dukungan teknis. Lapisan kelima adalah perlindungan kesejahteraan melalui batas komunikasi, pemantauan beban, pemulihan, serta dukungan psikologis.

Kelima lapisan tersebut perlu dievaluasi secara periodik melalui data kinerja dan umpan balik karyawan. Evaluasi tidak hanya menanyakan apakah karyawan menyukai hybrid work, tetapi juga menilai kualitas koordinasi, ketepatan penyelesaian, intensitas komunikasi di luar jam kerja, hambatan teknologi, dan tingkat kelelahan. Pendekatan ini membantu perusahaan menyesuaikan kebijakan sebelum masalah berkembang menjadi penurunan performa atau turnover.

Bagi PT Langkah Bersama Sejahtera, prioritas awal adalah menetapkan hari kolaborasi lintas divisi, satu sistem pengelolaan tugas, dan kesepakatan waktu komunikasi. Langkah berikutnya adalah pelatihan bagi atasan mengenai pengelolaan tim hybrid dan bagi karyawan mengenai manajemen batas. Kebijakan dapat diuji dalam periode tertentu kemudian diperbaiki berdasarkan pengalaman.

4.9 Kontribusi dan Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memberikan kontribusi dengan menunjukkan bahwa work-life balance pada pola hybrid terbentuk melalui hubungan timbal balik antara strategi karyawan dan desain organisasi. Strategi personal seperti agenda, ruang kerja, dan pembatasan notifikasi tidak akan bertahan apabila norma organisasi menuntut respons sepanjang waktu. Sebaliknya, kebijakan yang baik tidak efektif apabila karyawan tidak memiliki disiplin, komunikasi, dan kemampuan mengelola prioritas.

Temuan juga menegaskan bahwa keberhasilan tidak dapat dinilai hanya melalui produktivitas. Keseimbangan, keadilan akses, kualitas koordinasi, dan pemulihan merupakan bagian dari keberlanjutan kinerja. Perspektif tersebut penting bagi perusahaan yang sedang bertumbuh karena tekanan ekspansi sering membuat batas kerja menjadi longgar.

Keterbatasan penelitian terletak pada jumlah partisipan yang terbatas dan fokus pada satu perusahaan. Data bersifat persepsi sehingga belum dibandingkan dengan ukuran objektif seperti waktu kerja, produktivitas, absensi, atau turnover. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan metode campuran, melibatkan lebih banyak perusahaan, membandingkan jenis pekerjaan, serta mengamati perubahan dalam jangka panjang.

4. Kesimpulan

Penelitian menunjukkan bahwa karyawan PT Langkah Bersama Sejahtera membangun keseimbangan kerja-kehidupan melalui pengelolaan prioritas, penetapan batas temporal dan fisik, pemanfaatan teknologi, komunikasi terbuka, serta pengaturan waktu pemulihan. Fleksibilitas dan pola kerja hybrid membantu karyawan

menyesuaikan ritme kerja, mengurangi waktu perjalanan, mempertahankan tanggung jawab keluarga, dan meningkatkan perasaan dipercaya. Rumah efektif untuk pekerjaan fokus, sedangkan kantor tetap penting untuk kolaborasi, pembelajaran, dan penyelesaian masalah lintas divisi. Manfaat tersebut bersifat bersyarat. Kaburnya batas, budaya selalu terhubung, perbedaan fasilitas, dan jadwal kantor yang tidak sinkron dapat memperpanjang jam kerja serta menurunkan kualitas koordinasi. Faktor yang paling menentukan bukan jumlah hari bekerja dari rumah, melainkan tingkat kontrol batas, kejelasan target, kesesuaian tugas, dukungan teknologi, dan kualitas kepemimpinan. Dengan demikian, hybrid work perlu dikelola sebagai sistem kerja terintegrasi, bukan sebagai izin lokasi kerja.

Referensi

- [1] Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- [2] Allen, T. D., Merlo, K., Lawrence, R. C., Slutsky, J., & Gray, C. E. (2021). Boundary management and work-nonwork balance while working from home. *Applied Psychology*, 70(1), 60–84. <https://doi.org/10.1111/apps.12300>
- [3] Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- [4] Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2023). The evolution of work from home. *Journal of Economic Perspectives*, 37(4), 23–50. <https://doi.org/10.1257/jep.37.4.23>
- [5] Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2024). Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*, 630, 920–925. <https://doi.org/10.1038/s41586-024-07500-2>
- [6] Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- [7] Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T., & Klarsfeld, A. (2021). Adjusting to epidemic-induced telework: Empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*, 30(1), 69–88. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1829512>
- [8] Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747–770. <https://doi.org/10.1177/0018726700536001>
- [9] Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, 11, 590271. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- [10] Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- [11] Derks, D., & Bakker, A. B. (2014). Smartphone use, work-home interference, and burnout: A diary study on the role of recovery. *Applied Psychology*, 63(3), 411–440. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2012.00530.x>
- [12] Gibbs, M., Mengel, F., & Siemroth, C. (2024). Employee innovation during office work, work from home and hybrid work. *Scientific Reports*, 14, 17117. <https://doi.org/10.1038/s41598-024-67122-6>
- [13] Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work-family balance: A review and extension of the literature. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (2nd ed., pp. 165–183). American Psychological Association.
- [14] Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2021). Six key advantages and disadvantages of working from home in Europe during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1826. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041826>
- [15] Kossek, E. E., Ruderman, M. N., Braddy, P. W., & Hannum, K. M. (2012). Work-nonwork boundary management profiles: A person-centered approach. *Journal of Vocational Behavior*, 81(1), 112–128. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.04.003>
- [16] Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- [17] Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.
- [18] Oakman, J., Kinsman, N., Stuckey, R., Graham, M., & Weale, V. (2020). A rapid review of mental and physical health effects of working at home: How do we optimise health? *BMC Public Health*, 20, 1825. <https://doi.org/10.1186/s12889-020-09875-z>
- [19] Shockley, K. M., Clark, M. A., Dodd, H., & King, E. B. (2021). Work-family strategies during COVID-19: Examining gender dynamics among dual-earner couples with young children. *Journal of Applied Psychology*, 106(1), 15–28. <https://doi.org/10.1037/apl0000857>
- [20] Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- [21] Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., Joyce, C., Shah, N., Sherman, K., Hecht, B., & Teevan, J. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour*, 6, 43–54. <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4>