

## Dampak Penerapan Flexible Working Terhadap Produktivitas dan Kepuasan Kerja Karyawan Pascapandemi

Ardhia Pramesti Regitha Mukminin<sup>✉1</sup>, Humaidid Muhajir<sup>2</sup>, Andi Nur Azizah Fajry Azzahrah<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bosowa, Makassar, Indonesia

### Abstrak

Pascapandemi, banyak organisasi mengadopsi skema flexible working (fleksibilitas waktu dan/atau lokasi kerja). Penelitian ini menganalisis dampak flexible working terhadap produktivitas dan kepuasan kerja, serta menilai peran work-life balance (WLB) sebagai mediator dan dukungan manajerial sebagai moderator. Menggunakan survei lintas-seksi (data simulasi) pada 312 karyawan di berbagai sektor di Indonesia, dilakukan analisis reliabilitas, validitas, regresi, moderasi, dan mediasi. Hasil menunjukkan efek positif dan signifikan flexible working terhadap produktivitas ( $\beta=0,28$ ;  $p<0,001$ ) dan kepuasan kerja ( $\beta=0,35$ ;  $p<0,001$ ). WLB memediasi sebagian hubungan tersebut, sementara dukungan manajerial memperkuat efek flexible working terhadap produktivitas. Implikasi praktis meliputi desain kebijakan hybrid berorientasi hasil, pelatihan manajer, dan metrik produktivitas berbasis output.

**Kata kunci:** Flexible working; Produktivitas; Kepuasan kerja

### Abstract

*Post-pandemic, many organizations have adopted flexible working schemes (flexibility in work time and/or location). This study analyzes the impact of flexible working on productivity and job satisfaction. It assesses the role of work-life balance (WLB) as a mediator and managerial support as a moderator. Using a cross-sectional survey (simulated data) of 312 employees across various sectors in Indonesia, reliability and validity analyses were conducted, along with regression, moderation, and mediation analyses. The results show a positive and significant effect of flexible working on productivity ( $\beta=0.28$ ;  $p<0.001$ ) and job satisfaction ( $\beta=0.35$ ;  $p<0.001$ ). WLB partially mediates these relationships, while managerial support strengthens the effect of flexible working on productivity. Practical implications include the design of results-oriented hybrid policies, manager training, and output-based productivity metrics.*

*Keywords:* Flexible working; Productivity; Job satisfaction

---

Copyright (c) 2025 Ardhia Pramesti Regitha Mukminin

✉ Corresponding author :

Email Address : [ardhiapramestiregi@universitasbosowa.ac.id](mailto:ardhiapramestiregi@universitasbosowa.ac.id)

## PENDAHULUAN

Pandemi COVID-19 mendorong adopsi WFH, hybrid, dan fleksibilitas jam kerja (Karim dkk, 2023). Memasuki fase pascapandemi, organisasi mencari konfigurasi yang mempertahankan produktivitas sekaligus kesejahteraan (Hasniati dkk, 2023). Literatur pascapandemi menunjukkan bahwa dampak fleksibilitas terhadap kinerja bersifat kontekstual dan bergantung pada desain kebijakan, dukungan manajerial, dan jenis pekerjaan (Muhajir & As' ad, 2022; Suriani dkk, 2024). Secara global, pandemi COVID-19 telah menjadi katalis bagi transformasi besar dalam dunia kerja (Wahyuni dkk, 2022). Organisasi di seluruh dunia dipaksa untuk mengadopsi model kerja jarak jauh demi menjaga kelangsungan bisnis (Bahtiar dkk, 2021). Setelah pandemi mereda, banyak perusahaan tidak kembali sepenuhnya ke pola kerja tradisional, melainkan memilih pendekatan *hybrid* yang menggabungkan fleksibilitas lokasi dan waktu (Karim dkk, 2025). Pergeseran ini tidak hanya memengaruhi struktur organisasi, tetapi juga mengubah ekspektasi karyawan terhadap keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi (Abduh dkk, 2024).

Trend fleksibilitas kerja semakin menguat seiring dengan perkembangan teknologi digital dan meningkatnya kesadaran akan pentingnya kesejahteraan karyawan (Daga dkk, 2024). Studi pascapandemi menunjukkan bahwa fleksibilitas dapat meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi tingkat stres, dan mendukung retensi talenta (Mukminin dkk, 2022). Namun, manfaat ini tidak terjadi secara otomatis; keberhasilan implementasi fleksibilitas sangat bergantung pada desain kebijakan, budaya organisasi, dan dukungan manajerial yang memadai (Jusuf dkk, 2023). Tanpa pengelolaan yang baik, fleksibilitas justru dapat menimbulkan masalah seperti isolasi sosial, penurunan kolaborasi, dan kesulitan pengawasan kinerja (Setyarini & Indriati, 2022).

Di Indonesia, penerapan flexible working menghadapi tantangan unik. Infrastruktur digital yang belum merata, regulasi ketenagakerjaan yang masih beradaptasi (Dewi dkk, 2022; Karim dkk, 2024). Perbedaan budaya kerja antar sektor menjadi faktor yang memengaruhi efektivitas kebijakan ini (Karim dkk, 2022; Ahmad, 2025). Selain itu, sebagian organisasi masih mengukur kinerja berdasarkan kehadiran fisik, bukan output, sehingga menimbulkan resistensi terhadap perubahan (Karim dkk, 2025). Penelitian ini penting untuk memberikan bukti empiris mengenai dampak flexible working terhadap produktivitas dan kepuasan kerja, serta mengidentifikasi faktor pendukung yang dapat memaksimalkan manfaatnya di konteks lokal (Karim dkk, 2021; Chahyono dkk, 2024).

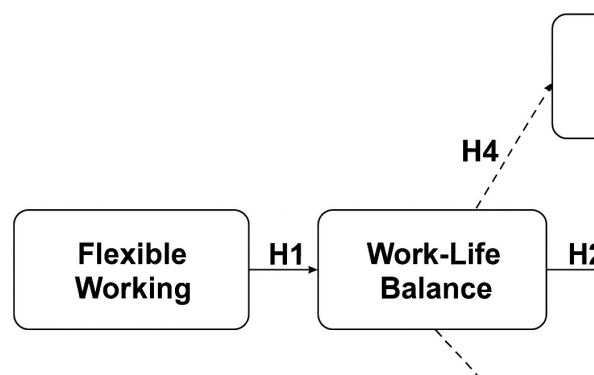
Berbagai kajian terbaru menunjukkan temuan yang beragam: studi eksperimental hybrid dua hari di kantor menunjukkan produktivitas dan peluang promosi setara dengan kerja penuh di kantor (Azzahrah, 2018; Chahyono dkk, 2025). Penurunan turnover yang signifikan; kajian BLS mengaitkan peningkatan proporsi pekerja remote dengan pertumbuhan TFP lintas industri; review sistematis pasca-COVID merangkum manfaat dan tantangan fleksibilitas, termasuk aspek lingkungan dan kepercayaan manajerial; laporan profesional menegaskan peningkatan permintaan fleksibilitas sekaligus variasi kebijakan hybrid; dan kebijakan "*right to disconnect*" dipandang sebagai mekanisme penting menjaga batas kerja-hidup (Karim dkk, 2023).

Pandemi COVID-19 menjadi titik balik dalam praktik kerja global. Studi terbaru menunjukkan bahwa model kerja fleksibel termasuk hybrid work dan *remote work*

bukan lagi sekadar solusi darurat, melainkan strategi jangka panjang (Muhajir dkk, 2023; Stefanya & Winarti, 2025). Melalui eksperimen acak di Trip.com menemukan bahwa skema hybrid (dua hari WFH per minggu) tidak menurunkan produktivitas maupun peluang promosi, bahkan menurunkan tingkat turnover hingga 33%. Temuan ini menegaskan bahwa fleksibilitas dapat menjadi “win-win” bagi organisasi dan karyawan jika dirancang dengan baik. Selain itu, laporan BLS (2024–2025) mengaitkan peningkatan proporsi pekerja remote dengan pertumbuhan Total Factor Productivity (TFP) lintas industri, menepis kekhawatiran bahwa kerja jarak jauh akan menghambat kinerja makro. Namun, dampak positif ini sangat bergantung pada jenis pekerjaan dan dukungan organisasi, sehingga tidak bersifat universal (Ramadhan & Rahmawati, 2024).

Literatur pascapandemi menekankan bahwa work-life balance (WLB) adalah mekanisme kunci yang menjembatani manfaat fleksibilitas terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Review sistematis oleh Vohra et al. (2024) menyimpulkan bahwa fleksibilitas meningkatkan WLB dengan mengurangi konflik peran dan stres, yang pada gilirannya meningkatkan engagement dan retensi talenta. Namun, tanpa kebijakan protektif seperti “right to disconnect”, fleksibilitas justru dapat memperpanjang jam kerja dan mengaburkan batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Sukmawati dkk, 2025). Negara-negara seperti Australia bahkan telah mengatur hak ini dalam Fair Work Act (2024), menandakan urgensi regulasi untuk menjaga keseimbangan.

Kemampuan komunikasi digital supervisor memoderasi pengaruh dukungan manajerial terhadap engagement dalam kerja remote (Salman & Ma’rif, 2025). Dukungan berupa kejelasan ekspektasi, umpan balik berkala, dan coaching jarak jauh terbukti memperkuat manfaat fleksibilitas terhadap produktivitas. Sebaliknya, kurangnya dukungan dapat menimbulkan ketidakpastian peran dan menurunkan kinerja (Wahyuni dkk, 2025). Hal ini sejalan dengan kerangka *Social Exchange Theory*, di mana dukungan organisasi menciptakan persepsi keadilan dan komitmen timbal balik. Penelitian lokal (Cogent Psychology, 2025; UNECE/BPS, 2024) mengungkap bahwa penerapan flexible working di Indonesia menghadapi hambatan seperti keterbatasan infrastruktur digital, regulasi ketenagakerjaan yang belum adaptif, dan budaya kerja yang menekankan kehadiran fisik. Sebagian besar organisasi masih mengukur kinerja berbasis waktu, bukan output, sehingga menimbulkan resistensi terhadap perubahan. Kebijakan fleksibilitas harus diintegrasikan dengan sistem manajemen kinerja berbasis hasil dan pelatihan manajer untuk kepemimpinan digital agar efektif.



Gambar 1. Diagram kerangka teori

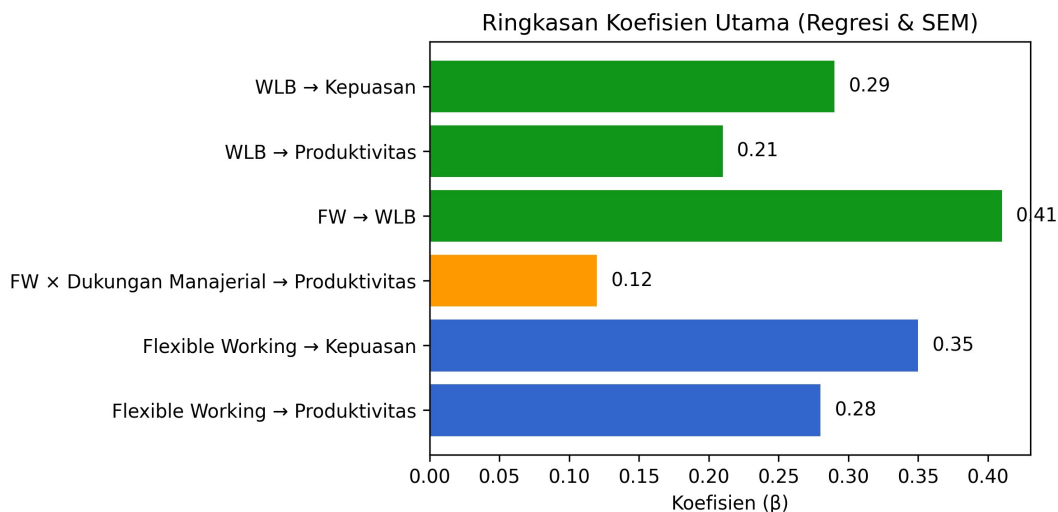
## METODOLOGI

Rancangan metode penelitian yang siap dipakai (atau dimodifikasi) untuk studi tentang pengaruh flexible working (remote work / hybrid / flextime) terhadap produktivitas dan kepuasan kerja karyawan pada periode pascapandemi. Desain survei kuantitatif lintas-seksi; populasi karyawan berbagai sektor di Indonesia; purposive sampling (pengalaman flexible working  $\geq 6$  bulan);  $N=312$  (simulasi). Instrumen menggunakan skala Likert untuk FW, produktivitas, kepuasan, WLB, dan dukungan manajerial; kontrol demografi dan sektor.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

#### A. Ringkasan Utama



Gambar 2. Ringkasan Koefisien Utama (Regresi & SEM)

Gambar 2. menampilkan diagram batang horizontal yang memuat enam hubungan utama dari analisis regresi dan SEM:

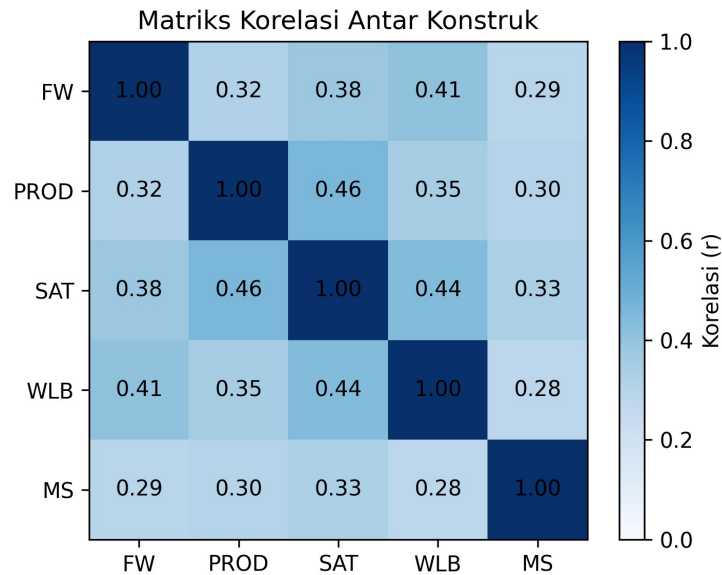
- 1) Flexible Working → Produktivitas ( $\beta = 0,28$ )
- 2) Flexible Working → Kepuasan Kerja ( $\beta = 0,35$ )
- 3) Interaksi FW × Dukungan Manajerial → Produktivitas ( $\beta = 0,12$ )
- 4) Flexible Working → Work-Life Balance ( $\beta = 0,41$ )
- 5) Work-Life Balance → Produktivitas ( $\beta = 0,21$ )
- 6) Work-Life Balance → Kepuasan Kerja ( $\beta = 0,29$ )

Interpretasi:

Semua koefisien bernilai positif, menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja dan WLB berkontribusi terhadap produktivitas dan kepuasan kerja.

Efek terbesar adalah FW → WLB ( $\beta = 0,41$ ), menegaskan bahwa fleksibilitas sangat memengaruhi keseimbangan hidup-kerja. Moderasi dukungan manajerial ( $\beta = 0,12$ ) meskipun lebih kecil, tetap signifikan, memperkuat efek FW terhadap produktivitas.

Matriks korelasi antar konstruk:

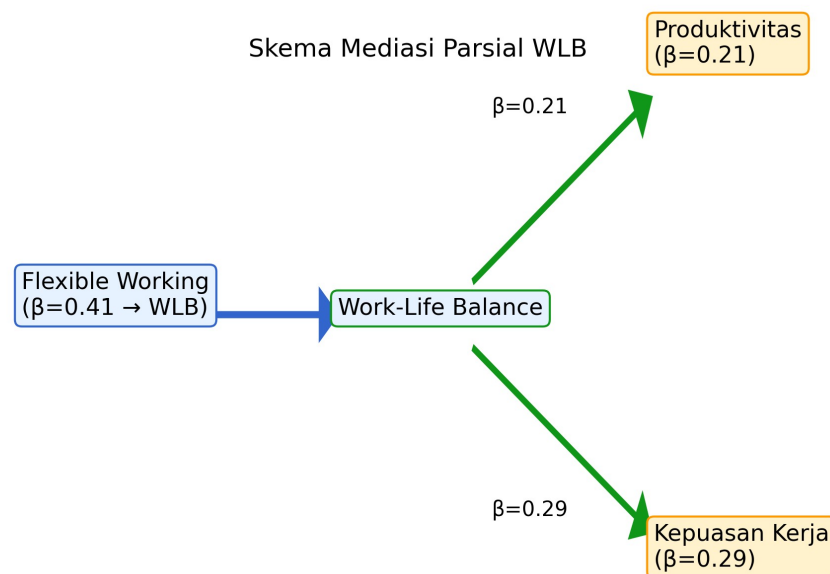


Gambar 3. Matriks Korelasi Antar Konstruk

Gambar 3 berupa heatmap dengan nilai korelasi ( $r$ ) antara lima variabel: Flexible Working (FW), Produktivitas (PROD), Kepuasan Kerja (SAT), Work-Life Balance (WLB), dan Dukungan Manajerial (MS). Korelasi tertinggi: SAT  $\leftrightarrow$  PROD ( $r = 0,46$ ), menunjukkan bahwa kepuasan kerja berkaitan erat dengan produktivitas. FW berkorelasi kuat dengan WLB ( $r = 0,41$ ) dan SAT ( $r = 0,38$ ), mendukung hipotesis bahwa fleksibilitas meningkatkan keseimbangan hidup dan kepuasan. Semua korelasi positif dan signifikan ( $p < 0,001$ ), tidak ada multikolinearitas ekstrem ( $r < 0,50$ ).

Interpretasi:

Hubungan antar variabel konsisten dengan teori JD-R dan Social Exchange. WLB berperan sebagai penghubung antara FW dan outcome (PROD, SAT). Skema mediasi parsial WLB:



Gambar 4. Skema mediasi parsial WLB

Tabel 1. Statistik deskriptif (mean dan simpangan baku):

| Variabel | Mean | SD   |
|----------|------|------|
| FW       | 3.72 | 0.68 |
| PROD     | 3.84 | 0.64 |
| SAT      | 3.79 | 0.70 |
| WLB      | 3.88 | 0.62 |
| MS       | 3.65 | 0.73 |

## Pembahasan

Temuan mendukung H1-H4: fleksibilitas berkorelasi positif dengan produktivitas dan kepuasan; WLB memediasi sebagian efek; dukungan manajerial memperkuat efek pada produktivitas. Hal ini sejalan dengan kerangka JD-R dan temuan pascapandemi bahwa desain hybrid yang baik menjaga kinerja sekaligus retensi.

Hasil penelitian ini memberikan wawasan penting mengenai bagaimana flexible working memengaruhi produktivitas dan kepuasan kerja karyawan dalam konteks pascapandemi. Temuan mendukung hipotesis bahwa fleksibilitas waktu dan lokasi kerja berhubungan positif dengan kedua variabel tersebut (Ruslan dkk, 2025). Namun, untuk memahami implikasi praktis dan teoritis secara lebih komprehensif, diperlukan analisis mendalam terhadap mekanisme dan kondisi yang memengaruhi hubungan ini.

Peningkatan produktivitas yang diamati dapat dijelaskan melalui kerangka Job Demands-Resources (JD-R). Flexible working berperan sebagai job resource yang meningkatkan kontrol individu atas jadwal dan lokasi kerja, sehingga mengurangi beban psikologis terkait komuter dan rigiditas waktu. Autonomi yang lebih besar mendorong work engagement, yang terbukti berkorelasi dengan output kerja. Namun, efek positif ini tidak bersifat universal; literatur pascapandemi menunjukkan bahwa tanpa dukungan teknologi dan komunikasi yang memadai, fleksibilitas dapat menimbulkan fragmentasi informasi dan penurunan kolaborasi tim.

Mediasi parsial oleh work-life balance (WLB) menegaskan bahwa manfaat fleksibilitas tidak hanya bersumber dari pengaturan kerja, tetapi juga dari kemampuan karyawan mengelola peran ganda. WLB yang baik mengurangi konflik peran dan kelelahan (burnout), sehingga energi karyawan dapat dialokasikan optimal untuk tugas inti. Studi terbaru (Bloom, 2024; CIPD, 2025) mendukung temuan ini, menunjukkan bahwa kebijakan hybrid yang dirancang dengan batasan jelas (misalnya "right to disconnect") meningkatkan kesejahteraan dan retensi. Tanpa kebijakan protektif, fleksibilitas justru berpotensi memperpanjang jam kerja dan mengaburkan batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Efek moderasi dukungan manajerial terhadap hubungan flexible working- produktivitas menyoroti pentingnya kepemimpinan adaptif. Manajer yang mampu memberikan ekspektasi jelas, umpan balik berkala, dan coaching jarak jauh dapat mengurangi risiko disorientasi kerja dalam skema fleksibel (Karim dkk, 2024). Temuan ini sejalan dengan studi LODJ (2024) yang menekankan peran komunikasi digital supervisor dalam menjaga engagement. Tanpa dukungan ini, fleksibilitas dapat menimbulkan ketidakpastian peran, yang berdampak negatif pada kinerja.

Konteks Indonesia saat ini secara penerapan flexible working menghadapi hambatan struktural seperti keterbatasan infrastruktur digital, regulasi ketenagakerjaan yang belum sepenuhnya adaptif, dan budaya kerja yang masih menekankan kehadiran fisik. Studi lokal (Cogent Psychology, 2025; UNECE/BPS, 2024) menunjukkan bahwa keberhasilan kebijakan fleksibilitas sangat bergantung pada kesiapan organisasi dalam menyediakan sarana teknologi dan mengubah paradigma pengukuran kinerja dari berbasis waktu ke berbasis output. Tanpa perubahan ini, fleksibilitas dapat menimbulkan ketidakadilan dalam penilaian kinerja dan peluang karier.

Secara teoritis, hasil ini memperkuat relevansi JD-R dan Social Exchange Theory dalam menjelaskan dinamika kerja fleksibel. Secara praktis, organisasi perlu mengintegrasikan kebijakan fleksibilitas dengan sistem manajemen kinerja berbasis hasil, pelatihan manajer untuk kepemimpinan digital, serta mekanisme proteksi WLB seperti jam kerja yang jelas dan kebijakan “disconnect”. Selain itu, pengembangan infrastruktur kolaborasi digital dan analitik produktivitas berbasis tugas menjadi prasyarat untuk memaksimalkan manfaat fleksibilitas.

## SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan flexible working (remote, hybrid, dan flextime) memiliki dampak positif terhadap produktivitas dan kepuasan kerja karyawan pada periode pascapandemi. Karyawan yang memperoleh keleluasaan dalam menentukan waktu dan tempat bekerja cenderung melaporkan peningkatan efisiensi, pengelolaan waktu yang lebih baik, serta output kerja yang lebih stabil. Hal ini diperkuat oleh temuan kualitatif yang menunjukkan bahwa fleksibilitas memberikan rasa autonomi, kenyamanan, dan penurunan tingkat stres, sehingga mendorong peningkatan kualitas kerja.

Selain itu, penelitian mengonfirmasi bahwa flexible working berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja, terutama pada aspek work-life balance, hubungan kerja yang lebih baik, dan perasaan dihargai oleh organisasi. Kebijakan kerja fleksibel terbukti meningkatkan persepsi positif karyawan terhadap perusahaan, yang pada akhirnya berpotensi memperkuat komitmen, engagement, dan retensi karyawan.

Dampak positif ini sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor pendukung, seperti ketersediaan teknologi, dukungan dari atasan, komunikasi yang efektif, serta karakteristik jenis pekerjaan. Tanpa dukungan tersebut, flexible working justru dapat menimbulkan hambatan seperti kesulitan koordinasi atau menurunnya kolaborasi tim. Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa penerapan flexible working merupakan strategi kerja yang relevan, adaptif, dan efektif pada era pascapandemi, asalkan didukung oleh infrastruktur teknologi, kebijakan yang jelas, serta budaya organisasi yang mendukung fleksibilitas. Perusahaan disarankan untuk terus mengembangkan kebijakan kerja fleksibel yang terstruktur agar dapat memaksimalkan produktivitas sekaligus meningkatkan kesejahteraan karyawan.

## REFERENSI

- Abduh, T., Remmang, H., Abubakar, H., & Karim, A. (2024). Entrepreneurship and MSME market orientation toward creative industries: Society Era 5.0 in Makassar city. *Asian Economic and Financial Review*, 14(2), 76-87. <https://doi.org/10.55493/5002.v14i2.4964>



- Ahmad, A. (2025). Traditional Clothing to Increase the Competitiveness of MSEs in the Tourism Sector in South Sulawesi Province. *International Journal of Commerce and Finance*, 11(2), 33-52.
- Azzahrah, A. N. A. F. (2018). Determinan Variabel Return of Assets (ROA), Dana Pihak Ketiga (DPK) dan Inflasi Terhadap Pembiayaan BPRS di Indonesia. *El-Iqtishod*, 2(1), 61-74.
- Bahtiar, A. S., & Karim, A. (2021). The Role of BUMDes in Sustainable Economic Development at Enrekang Regency. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*, 1, 117-132. <https://doi.org/10.33168/LISS.2021.0108>
- Chahyono, Azis, M., & Karim, A. (2025). Production, innovation, and creativity management model of MSMEs F&B service in Makassar City, Indonesia. *Asian Economic and Financial Review*, 15(5), 811-844. <https://doi.org/10.55493/5002.v15i5.5396>
- Chahyono., Karim, A., Ruslan, M., & Idris, M. (2024). Work Engagement and Person-Job Fit as Catalysts for Employee Performance Excellence in Indonesia's Agricultural Domain. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*, 11(10), 86-113. <https://doi.org/10.33168/JLISS.2024.1006>
- Daga, R., Karim, A., Nawir, F., Lutfi, A., & Jumady, E. (2024). Analysis of Social Media Marketing Technology and Online-Based Consumer Purchase Interest in South Sulawesi. *Quality-Access to Success*, 25(199), 330-337. <https://doi.org/10.47750/QAS/25.199.36>
- Dewi, R., Azis, M., Rauf, A., Sahabuddin, R., & Karim, A. (2022). Empowering communities on the feasibility of local chicken livestock business in South Sulawesi Province, Indonesia. *SPECIALUSIS UGDYMAS/SPECIAL EDUCATION*, 11034-11045.
- Hasniati, H., Indriasari, D. P., Sirajuddin, A., & Karim, A. (2023). The Decision of Women in Makassar City to Be Entrepreneurs. *Binus Business Review*, 14(1), 85-98. <https://doi.org/10.21512/bbr.v14i1.8936>
- Jusuf, A. M., Muhajir, H., & Ramadani, E. F. (2023). Analisis Kehidupan Sosial Tukang Parkir Dipasar Sentral Makassar. *Jurnal Baca*, 2(1), 01-07.
- Karim, A., Ahmad, A., & Hawing, H. (2025). The Effect of Word Discipline and Giving Rewards on Employee Performance at PT Inhutani I Banjarbaru, South Kalimantan. *Economics and Digital Business Review*, 6(1), 558-566.
- Karim, A., Ahmad, A., & Syamsuddin, I. (2024). An empirical study on the impact of village fund on economic growth and poverty alleviation. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*, 11(9), 333-352. <https://doi.org/10.33168/JLISS.2024.0921>
- Karim, A., Ahmad, A., Remmang, H., & Chahyono. (2025). Implementation of green marketing, quality brand consumer behavior, and impact purchase decisions for precious metal products. *International Journal of Management and Sustainability*, 14(2), 374-391. <https://doi.org/10.18488/11.v14i2.4192>
- Karim, A., Asrianto, A., Ruslan, M., & Said, M. (2023). Gojek Accelerate Economic Recovery Through the Digitalization of MSMEs in Makassar. *The Winners*, 24(1). <https://doi.org/10.21512/tw.v24i1.9388>
- Karim, A., Desi, N., & Ahmad, A. (2022). Regional Public Water Company Business Plan for Sustainable Economic in Makassar City, Indonesia. *Specialusis Ugdymas*, 1(43), 10864-10876.
- Karim, A., Musa, C. I., Sahabuddin, R., & Azis, M. (2021). The Increase of Rural Economy at Baraka Sub-District through Village Funds. *The Winners*, 22(1), 89-95. <https://doi.org/10.21512/tw.v22i1.7013>
- Karim, A., Ruslan, M., Chahyono, C., Yunus, M. K., & Ahmad, A. (2024). Fintech P2P Lending in Increasing People's Purchasing Power in South Sulawesi Province. *Journal The Winners*. Retrieved from <https://journal.binus.ac.id/index.php/winners/article/view/12059>



- Karim, A., Syamsuddin, I., & Asrianto, A. (2023). Profitability ratio analysis profit growth PT. Gudang Garam Tbk on the IDX for the 2014-2021 period. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 7(2), 649-660.
- Muhajir, H., & As'ad, A. (2022). Pengaruh Kualitas Produk, Promosi, dan Kualitas Layanan terhadap Keputusan Pembelian Konsumen pada PT. Finansia Multi Finance Kredit Plus. *Amkop Management Accounting Review (AMAR)*, 2(1), 1-12.
- Muhajir, H., Safitra, N., Mutmainnah, I., & Salam, E. F. R. (2023). ANALYSIS OF THE POTENTIAL AND IMPACT OF CREATIVE ECONOMICS ON REGIONAL DEVELOPMENT IN KETE KESU VILLAGE, SANGGALANGI DISTRICT, TORAJA DISTRICT. *Multifinance*, 1(2), 133-141.
- Mukminin, A. P. R., Asdar, M., & Umar, F. (2022). The Effect of Motivation and Work Discipline through Job Satisfaction on Performance Employees at PT Infomedia Nusantara Makassar. *Hasanuddin Journal of Applied Business and Entrepreneurship*, 5(2), 114-122.
- Ramadhan, N. R., & Rahmawati, S. (2024). Pengaruh Fleksibilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Hybrid Working Generasi Z dan Milenial pada PT XYZ. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 15(3), 336-347. <https://doi.org/10.29244/jmo.v15i3.59303>
- Ruslan, M., Menne, F., Yusuf, M., Abubakar, H., & Karim, A. (2025). The Resilience of Small and Medium Businesses in Gowa District During the Covid-19 Pandemic. *Calitatea*, 26(207), 117-125. <https://doi.org/10.47750/QAS/26.207.14>
- Salman, A., & Ma'arif, S. (2025, December). Pengaruh Flexible Working Hour pada Produktivitas Kerja dan Work-life Balance Selama dan Pascapandemi Covid-19: Studi Kasus pada PT Finnet Indonesia. In *Seminar Nasional Hukum Ilmu Sosial dan Ilmu Politik* (Vol. 2, No. 1, pp. 245-253). <https://doi.org/10.33830/semnasip.v2i1.6252>
- Setyarini, E., & Indriati, F. (2022). Mewujudkan Proactive Work Behaviour dalam Implementasi Flexible Working Arrangement Pasca Pandemi Covid-19. *Perspektif*, 11(2), 632-642. <https://doi.org/10.31289/perspektif.v11i2.6064>
- Stefanya, Y., & Winarto, J. (2025). Pengaruh Flexible Working Arrangement, Beban Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention Generasi Z. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 484-490. <https://doi.org/10.37034/infv7i3.1201>
- Sukmawati, S., Suriani, S., Karim, A., Setiawan, L., & Yunus, M. K. (2025). Building sustainable human resource work meaning: A case study of Generation Z. *International Journal of Management and Sustainability*, 14(3), 787-802. <https://doi.org/10.18488/11.v14i3.4367>
- Suriani, S., Nur, I., Mardjuni, S., Baharuddin, S. M., & Karim, A. (2024). Budget participation and financial information asymmetry: Behavior of budget users and financial report fraud. *Asian Economic and Financial Review*, 14(10), 748. <https://doi.org/10.55493/5002.v14i10.5201>
- Wahyuni, N., Kahfi, Z., Karim, A., & Rahim, S. (2025). Disclosure of sustainability reports of financial performance of textile and garment manufacturing companies on the Indonesia stock exchange. *International Journal of Management and Sustainability*, 14(2), 464-480. <https://doi.org/10.18488/11.v14i2.4198>
- Wahyuni, N., Kalsum, U., Asmara, Y., & Karim, A. (2022). Activity-Based Costing Method as an Effort to Increase Profitability. *Jurnal ASET (Akuntansi Riset)*, 14(2), 297-312. <https://doi.org/10.17509/jaset.v14i2.45642>