

The Work From Anywhere Paradox: Working Time Extension, Productivity, And Employee Satisfaction From An Industrial Relations Perspective

Paradoks Work From Anywhere: Ekstensi Waktu Kerja, Produktivitas, Dan Kepuasan Karyawan Dalam Perspektif Hubungan Industrial

Lalu Aditya Sumarwata^{1*}, Joel Rinaldy Simbolon², Muhamad Al Rafi Badhrika³, Cedaryana⁴
Magister Manajemen, Universitas Negeri Jakarta, Indonesia^{1,2,3,4}
adityasumarwata@gmail.com¹, rinaldy.j@gmail.com², malrafib99@gmail.com³,
cedaryana@unj.ac.id⁴

**Corresponding Author*

ABSTRACT

This study aims to analyze the relationship between working hours, perceived productivity, and employee satisfaction in the implementation of Work from Anywhere (WfA) from an industrial relations perspective. The study employed a quantitative approach with a cross-sectional survey design. Primary data were collected through a structured questionnaire administered to employees in business services, marketing, and production units, and were analyzed using descriptive statistics, cross-tabulation, and simple linear regression with the ordinary least squares (OLS) method. The descriptive results show that 52.9% of respondents worked 8–10 hours per day, while 20.6% worked 11–12 hours per day. A total of 78.9% of respondents reported increased productivity while working under the WfA arrangement, whereas 94.7% stated that they were satisfied or very satisfied with the work system. Even among employees working 11–12 hours per day, 92.3% continued to report high levels of satisfaction. Nevertheless, the regression results indicate that higher working-hour categories were negatively and significantly associated with employee satisfaction ($B = -0.1881$; $p = 0.0376$), while the relationship between working hours and perceived productivity was not statistically significant ($p = 0.4475$). These findings reveal a WfA paradox: work flexibility may sustain high levels of aggregate satisfaction and perceived productivity, yet longer working hours are not associated with higher productivity and are instead associated with lower employee satisfaction. The study emphasizes that the effectiveness of WfA should not be assessed on the basis of longer working hours, but rather through performance outcomes accompanied by clear boundaries for working time, adequate rest periods, and well-defined work communication practices to support sustainable employment relations.

Keywords: *Work from Anywhere; Working Hours; Perceived Productivity; Employee Satisfaction; Industrial Relations*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis hubungan durasi kerja dengan persepsi produktivitas dan kepuasan karyawan dalam penerapan *Work from Anywhere* (WfA) dari perspektif hubungan industrial. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei *cross-sectional*. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur pada karyawan unit layanan bisnis, pemasaran, dan produksi, kemudian dianalisis menggunakan statistik deskriptif, tabulasi silang, dan regresi linier sederhana dengan metode *ordinary least squares* (OLS). Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa 52,9% responden bekerja selama 8–10 jam per hari dan 20,6% bekerja selama 11–12 jam per hari. Sebanyak 78,9% responden melaporkan peningkatan produktivitas selama menjalankan WfA, sedangkan 94,7% menyatakan puas atau sangat puas terhadap sistem kerja tersebut. Bahkan, pada kelompok yang bekerja selama 11–12 jam per hari, 92,3% responden tetap menunjukkan tingkat kepuasan yang tinggi. Meskipun demikian, hasil regresi menunjukkan bahwa peningkatan kategori durasi kerja berhubungan negatif dan signifikan dengan kepuasan karyawan ($B = -0,1881$; $p = 0,0376$), sedangkan hubungan durasi kerja dengan persepsi produktivitas tidak signifikan secara statistik ($p = 0,4475$). Temuan ini mengungkap paradoks WfA, yaitu fleksibilitas kerja dapat mempertahankan tingkat kepuasan dan persepsi produktivitas yang tinggi secara agregat, tetapi durasi kerja yang semakin panjang tidak berkaitan dengan peningkatan produktivitas dan justru berkaitan dengan penurunan kepuasan karyawan. Penelitian ini menegaskan bahwa efektivitas

WfA tidak seharusnya dinilai berdasarkan panjangnya waktu kerja, melainkan melalui pencapaian hasil yang disertai pengaturan batas waktu kerja, waktu istirahat, dan komunikasi pekerjaan yang jelas untuk menjaga keberlanjutan hubungan kerja.

Kata kunci: *Work from Anywhere*; Durasi Kerja; Persepsi Produktivitas; Kepuasan Karyawan; Hubungan Industrial

1. Introduction

Transformasi pola kerja yang didukung oleh perkembangan teknologi digital telah mendorong organisasi untuk menerapkan sistem kerja yang semakin fleksibel, termasuk *Work from Anywhere* (WfA). Sistem kerja fleksibel memungkinkan karyawan menjalankan pekerjaan di luar lokasi kerja konvensional dan memperoleh keleluasaan yang lebih besar dalam mengatur tempat maupun pelaksanaan pekerjaan (Hidayat & Kusumawati, 2022). Namun, penerapan kerja jarak jauh juga menghadirkan tantangan baru dalam pengaturan hubungan kerja dan perlindungan pekerja karena aktivitas pekerjaan tidak lagi sepenuhnya berlangsung dalam batas ruang dan waktu kerja konvensional (Nuriskia & Nugroho, 2022). Fleksibilitas tersebut juga dapat menyebabkan batas antara kehidupan profesional dan personal menjadi semakin kabur sehingga berpotensi memengaruhi keseimbangan kehidupan kerja dan kepuasan karyawan (Sari & Setiawan, 2023). Dalam perspektif hubungan industrial, kondisi ini menjadi penting karena pengaturan waktu kerja tidak hanya berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga dengan perlindungan hak pekerja, waktu istirahat, dan keberlanjutan hubungan kerja.

Secara normatif, pengaturan ketenagakerjaan di Indonesia menempatkan waktu kerja sebagai salah satu aspek penting dalam perlindungan pekerja. Susanti dan Yuliani (2024) menekankan pentingnya perlindungan hukum terhadap waktu kerja dan kompensasi lembur, termasuk dalam konteks pekerjaan jarak jauh. Meskipun demikian, penerapan *remote working* menghadirkan tantangan tersendiri dalam memastikan bahwa ketentuan waktu kerja dapat diterapkan secara efektif ketika pekerjaan dilakukan di luar lingkungan fisik perusahaan (Nuriskia & Nugroho, 2022). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa fleksibilitas lokasi kerja tidak selalu diikuti oleh kejelasan batas waktu kerja. Ketika aktivitas pekerjaan dapat dilakukan dari berbagai tempat dan pada waktu yang lebih fleksibel, terdapat kemungkinan durasi kerja aktual menjadi lebih panjang atau tidak teratur. Oleh karena itu, pengelolaan waktu kerja dalam WfA menjadi isu penting dalam hubungan industrial karena menyangkut keseimbangan antara fleksibilitas organisasi dan perlindungan kepentingan pekerja.

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa penerapan kerja fleksibel dapat menghasilkan konsekuensi yang berbeda bagi pekerja maupun organisasi. Wibowo dan Haryanti (2022) menunjukkan bahwa perubahan pola dan fleksibilitas waktu kerja berkaitan dengan kondisi psikologis pekerja, termasuk tingkat stres. Di sisi lain, otonomi kerja memiliki keterkaitan dengan keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya (Ramadhan & Nurtjahjanti, 2023). Fleksibilitas kerja juga dapat berkontribusi terhadap kepuasan karyawan ketika mampu mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Widodo & Setiawan, 2023). Dari perspektif organisasi, lingkungan kerja yang lebih fleksibel dan nyaman juga dapat mendukung produktivitas pekerja (Pratama & Raharjo, 2023). Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja memiliki potensi untuk memberikan manfaat bagi pekerja dan organisasi, tetapi manfaat tersebut tidak serta-merta menghilangkan persoalan mengenai durasi kerja dan batas antara pekerjaan dengan kehidupan personal.

Kondisi tersebut memunculkan paradoks dalam penerapan WfA. Pada satu sisi, karyawan dapat menilai WfA secara positif karena memperoleh fleksibilitas dan otonomi yang lebih besar dalam melaksanakan pekerjaan. Pada sisi lain, fleksibilitas tersebut dapat disertai dengan perluasan durasi kerja karena aktivitas pekerjaan menjadi lebih mudah dilakukan di luar waktu kerja konvensional. Dengan demikian, tingkat kepuasan yang tinggi terhadap WfA belum tentu menunjukkan bahwa durasi kerja berada pada kondisi yang ideal. Demikian pula, durasi

kerja yang lebih panjang belum tentu menghasilkan produktivitas yang lebih tinggi. Hubungan antara durasi kerja, produktivitas, dan kepuasan karyawan karena itu perlu dianalisis secara lebih terintegrasi agar manfaat WfA tidak hanya dinilai berdasarkan fleksibilitas yang dirasakan pekerja, tetapi juga berdasarkan keberlanjutan pola kerja yang terbentuk.

Kajian terdahulu mengenai kerja fleksibel lebih banyak membahas hubungan fleksibilitas kerja dengan *work-life balance*, stres kerja, keterikatan kerja, produktivitas, atau kepuasan karyawan secara terpisah (Hidayat & Kusumawati, 2022; Pratama & Raharjo, 2023; Ramadhan & Nurtjahjanti, 2023; Sari & Setiawan, 2023; Widodo & Setiawan, 2023). Namun, masih diperlukan kajian yang menempatkan durasi kerja sebagai salah satu aspek utama dalam menjelaskan produktivitas dan kepuasan karyawan pada penerapan WfA. Kesenjangan tersebut penting dikaji dari perspektif hubungan industrial karena perluasan waktu kerja tidak hanya berkaitan dengan efektivitas organisasi, tetapi juga dengan perlindungan hak pekerja dan keberlanjutan hubungan kerja. Perkembangan sistem kerja fleksibel dan hibrida juga menuntut pengaturan ketenagakerjaan yang semakin adaptif terhadap perubahan karakteristik pekerjaan (Firmansyah & Mahardika, 2024).

Berdasarkan kesenjangan tersebut, kebaruan penelitian ini terletak pada penempatan durasi kerja sebagai titik temu antara kepentingan pekerja dan kepentingan organisasi dalam penerapan WfA. Penelitian ini tidak hanya melihat fleksibilitas kerja dari sisi manfaatnya, tetapi juga menguji apakah peningkatan durasi kerja berkaitan dengan perubahan produktivitas dan kepuasan karyawan. Perspektif tersebut memungkinkan penelitian untuk mengidentifikasi paradoks WfA, yaitu kondisi ketika karyawan tetap dapat menunjukkan produktivitas dan kepuasan yang relatif tinggi meskipun sebagian pekerja menjalani durasi kerja yang lebih panjang. Dengan demikian, penelitian ini memberikan sudut pandang yang lebih seimbang dalam menilai WfA dengan mempertimbangkan manfaat fleksibilitas sekaligus potensi perluasan waktu kerja yang menyertainya.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan durasi kerja dengan produktivitas dan kepuasan karyawan dalam penerapan *Work from Anywhere* dari perspektif hubungan industrial. Hasil penelitian diharapkan dapat memperkaya kajian mengenai kerja fleksibel serta memberikan pertimbangan empiris bagi organisasi dalam merancang pengaturan WfA yang mampu mempertahankan produktivitas tanpa mengabaikan kepuasan, waktu istirahat, dan perlindungan kepentingan pekerja.

2. Literature Review

Work from Anywhere dalam Perspektif Hubungan Industrial

Work from Anywhere (WfA) merupakan bentuk pengaturan kerja fleksibel yang memberikan keleluasaan kepada karyawan untuk melaksanakan pekerjaan di luar lokasi kerja konvensional. Berbeda dengan *work from home* yang terutama menekankan fleksibilitas bekerja dari rumah, WfA memberikan fleksibilitas geografis yang lebih luas sehingga pekerja dapat menentukan lokasi kerja yang dianggap paling sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan kehidupannya. Choudhury et al. (2021) menjelaskan bahwa fleksibilitas geografis merupakan karakteristik utama WfA dan dapat menjadi manfaat nonmoneter bagi pekerja. Melalui eksperimen alamiah pada United States Patent and Trademark Office, mereka menemukan bahwa perpindahan dari skema *work from home* menuju WfA meningkatkan output pekerja sebesar 4,4% tanpa meningkatkan tingkat pengerjaan ulang. Temuan tersebut menunjukkan bahwa fleksibilitas lokasi dapat menghasilkan keuntungan produktivitas ketika didukung oleh desain pekerjaan dan mekanisme koordinasi yang memadai.

Manfaat kerja fleksibel juga terlihat dalam penelitian eksperimental mengenai skema kerja hibrida. Bloom et al. (2024), melalui *randomized controlled trial* terhadap 1.612 pekerja, menemukan bahwa skema kerja hibrida meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan tingkat pengunduran diri sekitar sepertiga tanpa menurunkan penilaian kinerja maupun peluang

promosi. Hasil tersebut memperlihatkan bahwa fleksibilitas tempat kerja tidak harus dipertentangkan dengan produktivitas. Sebaliknya, desain kerja yang memberikan ruang otonomi kepada pekerja dapat menciptakan manfaat bagi organisasi dan karyawan secara bersamaan.

Meskipun demikian, WfA tidak selalu menghasilkan konsekuensi positif secara otomatis. Dari perspektif desain kerja, efektivitas kerja jarak jauh ditentukan oleh interaksi antara otonomi, beban kerja, dukungan sosial, pengawasan, dan kemampuan pekerja mengelola batas antara pekerjaan dengan kehidupan personal. Wang et al. (2021) menunjukkan bahwa beban kerja dan pengawasan dalam lingkungan kerja jarak jauh dapat meningkatkan *work-home interference*, sedangkan otonomi dan dukungan sosial dapat berfungsi sebagai sumber daya yang membantu pekerja menghadapi tantangan kerja virtual. Dengan demikian, fleksibilitas dapat berfungsi sebagai sumber daya pekerjaan, tetapi manfaatnya dapat berkurang ketika fleksibilitas tersebut disertai tuntutan kerja yang semakin tinggi atau keterhubungan kerja yang tidak memiliki batas waktu yang jelas.

Dinamika tersebut relevan dengan perspektif hubungan industrial karena WfA mengubah cara organisasi mengendalikan dan mengevaluasi pekerjaan. Pengendalian yang sebelumnya banyak bertumpu pada kehadiran fisik bergeser menuju pencapaian hasil, komunikasi digital, serta ketersediaan pekerja melalui teknologi. Fritsch et al. (2025) menyebut kondisi ini sebagai *autonomy-control paradox*. Pekerja jarak jauh dapat mengalami peningkatan otonomi sekaligus peningkatan bentuk pengendalian yang berbeda. Oleh karena itu, fleksibilitas tidak dapat dipahami hanya sebagai kebebasan pekerja, tetapi juga sebagai perubahan mekanisme kontrol dan hubungan kekuasaan dalam pekerjaan.

Dalam konteks tersebut, keberhasilan WfA sangat bergantung pada kemampuan organisasi menjaga keseimbangan antara fleksibilitas, tuntutan pekerjaan, perlindungan pekerja, dan pencapaian tujuan organisasi. Perspektif ini menempatkan pengaturan waktu kerja sebagai isu sentral karena semakin fleksibel tempat dan waktu bekerja, semakin besar pula kebutuhan untuk memastikan bahwa fleksibilitas tidak berubah menjadi perluasan waktu kerja yang tidak terkendali.

Ekstensifikasi Waktu Kerja dan Paradoks Otonomi dalam WfA

Salah satu konsekuensi utama dari WfA adalah semakin kaburnya batas fisik dan temporal antara pekerjaan dengan kehidupan personal. *Boundary theory* menjelaskan bahwa individu membangun batas untuk memisahkan atau mengintegrasikan berbagai peran dalam kehidupan. Ashforth et al. (2000) menjelaskan bahwa semakin tinggi integrasi antara domain pekerjaan dan kehidupan personal, semakin mudah seseorang berpindah antarperan, tetapi pada saat yang sama semakin tinggi pula kemungkinan terjadinya *boundary blurring*. Dalam konteks WfA, hilangnya batas lokasi kerja membuat aktivitas profesional lebih mudah memasuki ruang dan waktu personal pekerja.

Perkembangan teknologi komunikasi semakin memperkuat permeabilitas tersebut. Pekerja dapat mengakses surat elektronik, aplikasi percakapan, dokumen pekerjaan, dan rapat virtual dari berbagai tempat serta pada berbagai waktu. Seeber dan Erhardt (2023) menemukan bahwa fleksibilitas batas pekerjaan dapat meningkatkan kepuasan kerja, tetapi permeabilitas batas pekerjaan justru dapat menurunkannya. Temuan tersebut penting karena menunjukkan bahwa fleksibilitas dan permeabilitas bukanlah konsep yang identik. Fleksibilitas memberikan kemampuan kepada pekerja untuk menentukan bagaimana pekerjaan dilaksanakan, sedangkan permeabilitas menunjukkan sejauh mana tuntutan pekerjaan dapat menembus kehidupan personal.

Paradoks semakin terlihat ketika fleksibilitas yang disukai pekerja berlangsung bersamaan dengan bertambahnya waktu kerja. Arntz et al. (2022), menggunakan data panel pekerja di Jerman, menemukan bahwa penerapan *working from home* pada sebagian kelompok

pekerja berkaitan dengan tambahan lembur yang tidak dibayar, tetapi pada saat yang sama juga diikuti oleh tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Temuan ini memperlihatkan bahwa penambahan waktu kerja dan kepuasan tidak selalu bergerak secara sederhana dalam arah yang berlawanan. Pekerja dapat menerima tambahan waktu kerja karena memperoleh manfaat lain seperti berkurangnya waktu perjalanan, meningkatnya fleksibilitas, atau kemampuan mengatur aktivitas personal secara lebih mandiri.

Namun, penerimaan terhadap fleksibilitas tidak berarti bahwa ekstensifikasi waktu kerja bebas dari konsekuensi. Sandmeier et al. (2022) menunjukkan bahwa memperpanjang waktu kerja sebagai respons terhadap beban kerja berperan dalam proses terbentuknya kelelahan, sedangkan otonomi dapat mengurangi sebagian dampak negatif tersebut. Temuan ini memberikan penjelasan teoretis bagi paradoks WfA: otonomi dapat membuat pekerja lebih menerima sistem kerja fleksibel, sementara perpanjangan waktu kerja tetap menciptakan biaya psikologis dan potensi penurunan kualitas pengalaman kerja.

Dengan demikian, durasi kerja merupakan variabel yang penting untuk membedakan manfaat yang berasal dari fleksibilitas WfA dengan konsekuensi yang berasal dari ekstensifikasi waktu kerja. Seorang pekerja dapat menyukai WfA, merasa lebih otonom, dan tetap menunjukkan kinerja yang baik, tetapi hal tersebut tidak serta-merta berarti bahwa penambahan jam kerja memberikan manfaat tambahan bagi pekerja maupun organisasi.

Durasi Kerja dan Produktivitas Karyawan

Produktivitas menggambarkan kemampuan pekerja menghasilkan output secara efektif dan efisien dengan sumber daya yang tersedia. Dalam konteks WfA, produktivitas dapat memperoleh manfaat dari berkurangnya waktu perjalanan, fleksibilitas lokasi, konsentrasi yang lebih baik, serta kemampuan pekerja mengatur lingkungan kerja sesuai kebutuhannya. Temuan Choudhury et al. (2021) mendukung argumen tersebut dengan menunjukkan peningkatan output setelah pekerja memperoleh fleksibilitas geografis yang lebih luas. Namun, penting untuk membedakan manfaat fleksibilitas kerja dari manfaat penambahan durasi kerja. Peningkatan produktivitas akibat WfA tidak berarti bahwa bekerja lebih lama secara otomatis menghasilkan output yang lebih tinggi.

Literatur mengenai waktu kerja menunjukkan bahwa hubungan antara jam kerja dan produktivitas cenderung tidak linier. Pencavel (2015) menemukan bahwa output memang dapat meningkat ketika waktu kerja bertambah, tetapi peningkatan tersebut semakin mengecil setelah durasi tertentu. Dengan kata lain, terdapat *diminishing returns to working hours*: tambahan jam kerja tidak menghasilkan tambahan output dalam proporsi yang sama. Ketika durasi kerja menjadi terlalu panjang, kelelahan dapat menurunkan efektivitas tenaga kerja dan mengurangi produktivitas marjinal setiap jam kerja tambahan.

Bukti pada tingkat individual juga memperlihatkan pola serupa. Collewet dan Sauermann (2017), dengan menggunakan data harian pekerja *call center*, menemukan bahwa semakin lama pekerja bekerja, semakin rendah produktivitas mereka per jam. Peningkatan waktu kerja menyebabkan waktu penyelesaian tugas menjadi lebih panjang, yang menunjukkan bahwa kelelahan memiliki peran penting dalam menjelaskan penurunan produktivitas. Temuan ini menegaskan bahwa menambah jumlah jam kerja tidak identik dengan meningkatkan efisiensi kerja.

Perspektif tersebut semakin relevan dalam WfA karena teknologi memungkinkan pekerjaan dilanjutkan melampaui jam kerja formal dengan biaya transisi yang sangat rendah. Karyawan tidak perlu kembali ke kantor untuk melanjutkan pekerjaan; akses digital memungkinkan aktivitas kerja diteruskan pada malam hari atau waktu personal. Namun, jika penambahan durasi tersebut tidak menghasilkan peningkatan output yang sebanding, organisasi menghadapi risiko inefisiensi tersembunyi berupa lebih banyak waktu kerja tanpa peningkatan produktivitas yang proporsional.

Penelitian eksperimental Bloom et al. (2024) juga memberikan indikasi bahwa manfaat kerja fleksibel tidak harus berasal dari penambahan waktu kerja. Skema kerja hibrida meningkatkan kepuasan dan retensi tanpa memberikan dampak negatif terhadap kinerja, tetapi juga tidak menunjukkan bahwa lebih banyak waktu bekerja merupakan prasyarat bagi peningkatan performa. Dengan demikian, kualitas pengaturan kerja tampaknya lebih menentukan dibandingkan sekadar kuantitas waktu yang digunakan untuk bekerja.

Berdasarkan *diminishing returns of working hours*, mekanisme kelelahan, dan bukti bahwa fleksibilitas dapat mempertahankan produktivitas tanpa memerlukan ekstensifikasi waktu kerja, semakin panjang durasi kerja diperkirakan tidak meningkatkan produktivitas secara proporsional dan pada tingkat tertentu dapat menurunkannya. Oleh karena itu, hipotesis pertama dirumuskan sebagai berikut:

H1: Durasi kerja berhubungan negatif dengan produktivitas karyawan dalam penerapan Work from Anywhere.

Durasi Kerja dan Kepuasan Karyawan

Kepuasan kerja mencerminkan evaluasi individu terhadap pengalaman kerjanya dan terbentuk melalui kombinasi berbagai aspek, seperti karakteristik pekerjaan, otonomi, beban kerja, hubungan sosial, keseimbangan kehidupan kerja, dan kondisi organisasi. Dalam konteks WfA, fleksibilitas dapat menjadi sumber kepuasan karena memberikan pekerja kemampuan yang lebih besar dalam menentukan tempat dan cara menjalankan pekerjaan. Bloom et al. (2024) menemukan bahwa penerapan kerja hibrida secara kausal meningkatkan kepuasan kerja. Lu dan Zhuang (2023) juga menunjukkan bahwa teleworking dapat berkaitan dengan kepuasan kerja melalui pengalaman emosional dan otonomi yang dirasakan pekerja.

Namun demikian, manfaat tersebut dapat berkurang ketika fleksibilitas berubah menjadi perluasan waktu kerja dan meningkatnya permeabilitas batas pekerjaan. Seeber dan Erhardt (2023) menunjukkan bahwa batas kerja yang lebih fleksibel dapat meningkatkan kepuasan, tetapi semakin tingginya permeabilitas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi berkaitan dengan kepuasan yang lebih rendah. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan untuk bekerja kapan saja tidak selalu identik dengan keinginan untuk tersedia bagi pekerjaan setiap saat.

Hubungan antara waktu kerja dan kepuasan memperoleh dukungan yang lebih langsung dari Zheng et al. (2023). Dengan menggunakan pendekatan *threshold analysis*, penelitian tersebut menemukan hubungan nonlinier antara jam kerja dan kepuasan kerja. Bekerja lebih dari sembilan jam per hari berkaitan dengan penurunan kepuasan, dan penurunan tersebut semakin besar pada pekerja dengan durasi kerja lebih dari dua belas jam. Studi tersebut juga menunjukkan bahwa kondisi kesehatan dapat menjadi salah satu mekanisme yang menjelaskan dampak negatif jam kerja panjang terhadap kepuasan.

Dalam lingkungan kerja jarak jauh, kepuasan bahkan tidak ditentukan secara langsung oleh lokasi kerja semata. Da Silva et al. (2026) menunjukkan bahwa hubungan antara remote work dan kepuasan kerja bekerja melalui mekanisme yang lebih kompleks, termasuk kepuasan hidup, keterhubungan sosial, dan *work-life balance*. Temuan tersebut memperkuat argumen bahwa manfaat WfA sangat bergantung pada kualitas pengalaman kerja yang menyertainya, bukan sekadar pada keberadaan fleksibilitas kerja itu sendiri.

Menariknya, Arntz et al. (2022) menunjukkan bahwa tambahan lembur dan kepuasan yang lebih tinggi dapat terjadi secara bersamaan pada sebagian kelompok pekerja yang bekerja dari rumah. Temuan ini penting bagi penelitian WfA karena menjelaskan mengapa tingkat kepuasan agregat dapat tetap tinggi meskipun sebagian pekerja menjalani jam kerja yang lebih panjang. Fleksibilitas, penghematan waktu perjalanan, dan otonomi dapat mempertahankan evaluasi positif pekerja terhadap WfA, sementara pada saat yang sama peningkatan durasi kerja

tetap dapat menciptakan kecenderungan penurunan kepuasan ketika pekerja dibandingkan berdasarkan panjang waktu kerjanya.

Kondisi tersebut merupakan inti dari paradoks WfA. Tingkat kepuasan yang tinggi terhadap sistem WfA secara keseluruhan tidak meniadakan kemungkinan adanya hubungan negatif antara panjangnya durasi kerja dan kepuasan karyawan. Seorang pekerja dapat tetap menyukai fleksibilitas WfA meskipun mulai mengalami penurunan kepuasan ketika pekerjaan semakin banyak mengambil waktu yang seharusnya digunakan untuk pemulihan, keluarga, dan kehidupan personal.

Dari perspektif hubungan industrial, kondisi tersebut juga memperlihatkan pentingnya mekanisme institusional yang melindungi batas waktu kerja. Penelitian mengenai *right to disconnect* menunjukkan bahwa pengaturan hak pekerja untuk terlepas dari pekerjaan di luar waktu kerja memiliki relevansi terhadap kesejahteraan pekerja dan tidak cukup hanya bergantung pada keberadaan aturan formal, tetapi juga pada bagaimana aturan tersebut diterapkan dalam hubungan kerja (Regier, 2026).

Berdasarkan *boundary theory*, perspektif desain kerja, serta bukti empiris mengenai konsekuensi jam kerja yang panjang, peningkatan durasi kerja diperkirakan memperbesar interferensi pekerjaan terhadap kehidupan personal, mengurangi kesempatan pemulihan, dan pada akhirnya menurunkan evaluasi positif pekerja terhadap pekerjaannya. Oleh karena itu, hipotesis kedua dirumuskan sebagai berikut:

H2: Durasi kerja berhubungan negatif dengan kepuasan karyawan dalam penerapan Work from Anywhere.

3. Research Methods

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei *cross-sectional* untuk menganalisis hubungan antara durasi kerja, produktivitas, dan kepuasan karyawan dalam penerapan *Work from Anywhere* (WfA). Desain *cross-sectional* digunakan karena pengukuran variabel dilakukan pada satu periode pengamatan terhadap responden yang berada dalam konteks organisasi yang sama. Desain ini memungkinkan penelitian mengidentifikasi pola distribusi data sekaligus menguji hubungan statistik antara variabel prediktor dan variabel outcome, tetapi tidak digunakan untuk menarik kesimpulan kausal karena urutan temporal antarkonstruksi tidak diamati secara longitudinal (Wang & Cheng, 2020).

Unit analisis penelitian adalah individu karyawan yang menjalankan pekerjaannya dalam skema WfA. Penelitian difokuskan pada tiga unit kerja utama, yaitu layanan bisnis, pemasaran, dan produksi. Ketiga unit tersebut dipilih karena merepresentasikan karakteristik pekerjaan yang berbeda dalam lingkungan operasional perusahaan, sehingga memungkinkan pengamatan terhadap variasi pengalaman WfA, khususnya berkaitan dengan durasi kerja, produktivitas, dan kepuasan karyawan.

Data penelitian merupakan data primer yang diperoleh melalui kuesioner terstruktur. Instrumen mengumpulkan informasi mengenai pelaksanaan WfA, durasi kerja aktual, keteraturan waktu kerja, aktivitas pekerjaan di luar waktu operasional, persepsi produktivitas, kepuasan terhadap penerapan WfA, serta preferensi responden terhadap skema kerja. Karena produktivitas diperoleh berdasarkan penilaian responden, variabel tersebut secara metodologis diposisikan sebagai persepsi produktivitas individual, bukan ukuran produktivitas objektif yang berasal dari catatan output perusahaan.

Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi penelitian mencakup karyawan pada unit layanan bisnis, pemasaran, dan produksi yang berada dalam lingkungan penerapan WfA pada perusahaan yang menjadi lokasi penelitian. Responden penelitian merupakan karyawan yang memiliki pengalaman menjalankan

pekerjaan dalam skema tersebut sehingga mampu memberikan penilaian terhadap durasi kerja aktual, produktivitas, dan kepuasan selama melaksanakan WfA.

Teknik pengambilan sampel menggunakan *proportional stratified random sampling*. Masing-masing unit kerja diperlakukan sebagai strata, sedangkan jumlah responden dari setiap strata ditentukan secara proporsional terhadap jumlah karyawan pada unit tersebut. Setelah alokasi sampel setiap strata ditetapkan, responden dipilih secara acak dari anggota populasi yang memenuhi kriteria penelitian. Penggunaan teknik tersebut ditujukan untuk mempertahankan keterwakilan karyawan dari tiga unit kerja yang memiliki karakteristik pekerjaan berbeda dan mengurangi kemungkinan dominasi responden dari satu unit tertentu.

Data yang memenuhi kriteria kelengkapan digunakan dalam analisis deskriptif dan inferensial. Seluruh observasi yang digunakan pada model regresi harus memiliki data lengkap pada variabel durasi kerja dan masing-masing outcome yang dianalisis. Dengan demikian, jumlah observasi pada setiap model dilaporkan berdasarkan jumlah kasus valid setelah pemeriksaan kelengkapan data.

Variabel dan Operasionalisasi Penelitian

Model penelitian menempatkan durasi kerja (X) sebagai variabel prediktor, sedangkan persepsi produktivitas (Y1) dan kepuasan karyawan terhadap WfA (Y2) sebagai variabel outcome. Penempatan tersebut disesuaikan dengan tujuan penelitian untuk menguji apakah semakin panjang durasi kerja dalam penerapan WfA berkaitan dengan perubahan produktivitas dan kepuasan karyawan.

Durasi kerja menggambarkan waktu aktual yang digunakan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan ketika menjalankan WfA. Fokus utama variabel ini adalah kategori durasi kerja harian, sedangkan keteraturan jadwal kerja dan penyelesaian pekerjaan di luar waktu operasional digunakan sebagai informasi pendukung untuk menggambarkan pola waktu kerja responden.

Persepsi produktivitas menggambarkan penilaian karyawan terhadap kemampuan mereka menyelesaikan pekerjaan secara efektif selama menerapkan WfA. Konseptualisasi produktivitas individual memperhatikan pencapaian tugas, kualitas pelaksanaan pekerjaan, dan efisiensi penyelesaian pekerjaan. Penggunaan indikator berbasis kinerja tugas konsisten dengan literatur mengenai *individual work performance* yang menempatkan pelaksanaan dan pencapaian tugas sebagai komponen penting kinerja individual (Koopmans et al., 2014). Dalam penelitian ini, istilah persepsi produktivitas digunakan untuk membedakannya dari produktivitas objektif yang dihitung berdasarkan output administratif atau catatan produksi perusahaan.

Kepuasan karyawan terhadap WfA menggambarkan evaluasi positif atau negatif pekerja terhadap pengalaman menjalankan sistem kerja fleksibel. Variabel ini meliputi penerimaan terhadap otonomi dalam bekerja, kenyamanan psikologis selama menjalankan pekerjaan, serta kemampuan mempertahankan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan personal. Dengan demikian, konstruk yang digunakan lebih spesifik menggambarkan kepuasan terhadap pengalaman WfA, bukan seluruh dimensi kepuasan kerja organisasi secara umum.

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Peran dalam Model	Definisi Operasional	Indikator Utama	Bentuk Pengukuran
Durasi Kerja (X)	Prediktor	Waktu aktual yang digunakan karyawan untuk melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan dalam skema WfA	Durasi kerja harian; keteraturan jadwal mingguan; aktivitas penyelesaian pekerjaan di luar waktu operasional	Kategori durasi kerja harian sebagai prediktor utama; indikator lain digunakan dalam analisis deskriptif

Persepsi Produktivitas (Y1)	Outcome	Penilaian karyawan terhadap efektivitas dan efisiensi pelaksanaan pekerjaannya selama menjalankan WfA	Pencapaian target; kualitas hasil kerja; efisiensi penyelesaian tugas	Skor persepsi produktivitas berdasarkan jawaban responden
Kepuasan Karyawan terhadap WfA (Y2)	Outcome	Evaluasi dan tingkat penerimaan karyawan terhadap pengalaman bekerja secara fleksibel dalam sistem WfA	Kepuasan terhadap otonomi; kenyamanan psikologis; keseimbangan kehidupan dan pekerjaan	Skor kepuasan berdasarkan jawaban responden

Sumber: Diolah oleh penulis (2026).

Pengukuran kinerja individual melalui laporan pekerja merupakan pendekatan yang digunakan dalam penelitian perilaku organisasi, tetapi interpretasinya harus dibedakan dari ukuran output objektif. Literatur pengukuran kinerja individual juga menekankan perlunya definisi yang jelas mengenai aspek kinerja yang diukur agar skor yang dihasilkan tidak mencampurkan konstruk yang berbeda (Koopmans et al., 2014).

Instrumen dan Pengukuran

Kuesioner disusun sesuai dengan konstruk dan indikator penelitian. Bagian pertama mengidentifikasi karakteristik penerapan WfA dan pola waktu kerja responden, termasuk frekuensi pelaksanaan WfA, durasi kerja harian, keteraturan jadwal kerja, dan aktivitas pekerjaan di luar waktu operasional. Bagian berikutnya mengukur persepsi produktivitas dan kepuasan karyawan terhadap pengalaman menjalankan WfA.

Skor variabel produktivitas dan kepuasan dibentuk dari respons terhadap butir yang merepresentasikan masing-masing konstruk. Dalam penggunaan ukuran multi-item, setiap butir dalam konstruk harus memiliki arah interpretasi yang konsisten sehingga skor yang lebih tinggi menunjukkan tingkat konstruk yang lebih tinggi. Evaluasi konsistensi internal diperlukan untuk memastikan bahwa butir dalam satu konstruk memberikan pengukuran yang memadai. Literatur metodologis mutakhir merekomendasikan agar reliabilitas ukuran multi-item tidak hanya bergantung pada Cronbach's alpha, tetapi juga mempertimbangkan koefisien omega ketika karakteristik data memungkinkan (Hayes & Coutts, 2020).

Dalam konteks produktivitas, pemilihan indikator pencapaian target, kualitas hasil kerja, dan efisiensi tugas diarahkan pada dimensi pelaksanaan tugas atau *task performance*. Hal ini sejalan dengan pengembangan *Individual Work Performance Questionnaire* yang menunjukkan bahwa kinerja individual perlu diterjemahkan ke dalam indikator perilaku dan pencapaian kerja yang terdefinisi secara jelas (Koopmans et al., 2014).

Teknik Analisis Data

Analisis dilakukan dalam dua tahap, yaitu analisis deskriptif dan analisis inferensial. Analisis deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran mengenai pola penerapan WfA, distribusi durasi kerja, persepsi produktivitas, dan tingkat kepuasan karyawan. Statistik yang digunakan meliputi frekuensi, persentase, ukuran pemusatan data yang sesuai, dan tabulasi silang. Tabulasi silang digunakan terutama untuk menggambarkan variasi produktivitas dan kepuasan pada kelompok durasi kerja yang berbeda.

Tahap berikutnya menggunakan regresi linier *ordinary least squares* (OLS) untuk menguji hubungan antara durasi kerja dengan masing-masing outcome. Analisis dilakukan melalui dua model yang terpisah:

1. Model 1: Durasi Kerja dan Persepsi Produktivitas

$$\text{Produktivitas}_i = \alpha + \beta_1 \text{DurasiKerja}_i + \varepsilon_i$$

2. Model 2: Durasi Kerja dan Kepuasan Karyawan

$$\text{Kepuasan}_i = \alpha + \beta_2 \text{DurasiKerja}_i + \varepsilon_i$$

Pada persamaan tersebut, α merupakan konstanta, β_1 dan β_2 merupakan koefisien hubungan antara kategori durasi kerja dan masing-masing outcome, sedangkan ε merupakan komponen galat. Kategori durasi kerja disusun secara berurutan dari durasi yang lebih rendah menuju durasi yang lebih tinggi. Dengan pengodean tersebut, koefisien regresi menunjukkan perubahan rata-rata skor outcome untuk setiap kenaikan satu kategori durasi kerja.

Hipotesis pertama menguji apakah kategori durasi kerja yang lebih tinggi berkaitan dengan penurunan persepsi produktivitas, sedangkan hipotesis kedua menguji apakah kategori durasi kerja yang lebih tinggi berkaitan dengan penurunan kepuasan karyawan terhadap WfA. Dasar empiris penggunaan durasi kerja sebagai prediktor diperkuat oleh penelitian yang menunjukkan bahwa bertambahnya jam kerja tidak selalu diikuti peningkatan produktivitas per jam dan dapat memperbesar efek kelelahan (Collewet & Sauermann, 2017). Penelitian lain juga menemukan bahwa jam kerja yang lebih panjang dapat berkaitan dengan penurunan kepuasan kerja setelah melewati tingkat tertentu (Zheng et al., 2023).

Pengujian hipotesis menggunakan tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$. Hasil regresi dilaporkan sekurang-kurangnya dalam bentuk koefisien regresi, *standard error*, nilai *t*, *p-value*, interval kepercayaan 95%, serta koefisien determinasi (R^2) apabila tersedia. Nilai *p* di bawah 0,05 digunakan sebagai bukti statistik untuk menolak hipotesis nol, sedangkan arah koefisien digunakan untuk menentukan apakah hubungan empiris konsisten dengan arah hipotesis yang diajukan.

Sebelum hasil OLS diinterpretasikan, model perlu dievaluasi terhadap asumsi yang relevan, terutama linearitas hubungan, distribusi residual, homoskedastisitas, dan keberadaan observasi yang sangat berpengaruh. Apabila ditemukan heteroskedastisitas, estimasi *heteroskedasticity-consistent standard errors* dapat digunakan sebagai pemeriksaan ketahanan hasil (White, 1980). Karena penelitian menggunakan desain *cross-sectional*, koefisien regresi ditafsirkan sebagai hubungan atau asosiasi statistik, bukan sebagai bukti kausalitas langsung antara durasi kerja dan outcome penelitian (Wang & Cheng, 2020).

4. Results and Discussions

Hasil Penelitian

Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan untuk memperoleh gambaran mengenai pola waktu kerja, persepsi produktivitas, dan kepuasan karyawan selama menerapkan *Work from Anywhere* (WfA). Ketiga aspek tersebut merepresentasikan dua kepentingan utama dalam hubungan industrial, yaitu keberlanjutan kinerja organisasi dan kualitas pengalaman kerja karyawan.

Durasi Kerja

Distribusi waktu kerja menunjukkan adanya kecenderungan perluasan dan ketidakteraturan durasi kerja selama penerapan WfA. Sebanyak 52,9% responden atau 100 karyawan melaporkan bekerja selama 8–10 jam per hari, sedangkan 20,6% atau 39 karyawan bekerja selama 11–12 jam per hari. Selain itu, 21,2% atau 40 karyawan melaporkan bahwa durasi kerja hariannya tidak menentu. Pada tingkat mingguan, 42,5% atau 80 karyawan memiliki jadwal kerja yang mencapai sekitar 40 jam per minggu, sedangkan 16,5% responden melaporkan jadwal kerja yang sepenuhnya tidak teratur.

Temuan tersebut memperlihatkan bahwa fleksibilitas lokasi kerja dalam WfA juga disertai variasi yang cukup besar dalam pengaturan waktu kerja. Keberadaan kelompok karyawan yang bekerja hingga 11–12 jam per hari dan kelompok dengan durasi kerja yang tidak menentu menunjukkan bahwa fleksibilitas tempat kerja tidak selalu diikuti oleh batas waktu kerja yang seragam.

Persepsi Produktivitas

Hasil deskriptif menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki persepsi positif terhadap produktivitas selama menjalankan WfA. Sebanyak 78,9% atau 150 karyawan melaporkan bahwa produktivitas mereka meningkat, 18,4% atau 35 karyawan menyatakan produktivitas relatif tidak berubah, sedangkan 2,6% atau 5 karyawan melaporkan adanya penurunan produktivitas.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa secara agregat WfA dipersepsikan mendukung kemampuan sebagian besar karyawan dalam menjalankan pekerjaan. Namun, tingginya proporsi responden yang melaporkan peningkatan produktivitas belum menunjukkan bahwa peningkatan tersebut disebabkan oleh durasi kerja yang lebih panjang. Hubungan antara kedua variabel tersebut selanjutnya diuji melalui analisis regresi.

Kepuasan Karyawan

Tingkat penerimaan responden terhadap WfA juga relatif tinggi. Sebanyak 94,7% responden menyatakan puas atau sangat puas, terdiri atas 113 karyawan yang menyatakan sangat puas dan 67 karyawan yang menyatakan puas. Sementara itu, 5,3% atau 10 karyawan menyatakan tidak puas atau sangat tidak puas.

Menariknya, tingkat kepuasan yang tinggi juga ditemukan pada kelompok dengan durasi kerja 11–12 jam per hari. Dari 39 karyawan dalam kelompok tersebut, sebanyak 36 orang atau 92,3% tetap melaporkan tingkat kepuasan yang tinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa secara deskriptif kepuasan terhadap fleksibilitas WfA dapat tetap tinggi meskipun sebagian karyawan menjalani durasi kerja yang relatif panjang.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan regresi linier *ordinary least squares* (OLS) untuk menguji hubungan antara durasi kerja dengan persepsi produktivitas dan kepuasan karyawan. Tingkat signifikansi ditetapkan sebesar $\alpha = 0,05$.

Hubungan Durasi Kerja dengan Persepsi Produktivitas

Hasil pengujian menunjukkan bahwa durasi kerja tidak memiliki hubungan yang signifikan secara statistik dengan persepsi produktivitas karyawan ($p = 0,4475 > 0,05$). Dengan demikian, data penelitian belum memberikan bukti statistik yang memadai bahwa peningkatan kategori durasi kerja berkaitan dengan perubahan produktivitas karyawan selama menjalankan WfA.

Temuan tersebut berarti bahwa karyawan yang menjalani durasi kerja lebih panjang tidak secara statistik menunjukkan produktivitas yang lebih tinggi dibandingkan kelompok dengan durasi kerja yang lebih rendah. Oleh karena itu, H1 yang menyatakan bahwa durasi kerja berhubungan negatif dengan produktivitas karyawan tidak memperoleh dukungan empiris. Hasil ini juga tidak dapat diartikan bahwa durasi kerja sama sekali tidak berkaitan dengan produktivitas, melainkan bahwa hubungan tersebut tidak cukup kuat secara statistik pada data penelitian ini.

Hubungan Durasi Kerja dengan Kepuasan Karyawan

Berbeda dengan produktivitas, hasil regresi menunjukkan bahwa durasi kerja memiliki hubungan negatif dan signifikan dengan kepuasan karyawan, dengan koefisien regresi sebesar $B = -0,1881$ dan $p = 0,0376 < 0,05$. Arah koefisien yang negatif menunjukkan bahwa kategori durasi kerja yang semakin tinggi berkaitan dengan skor kepuasan yang semakin rendah.

Dengan asumsi kategori durasi kerja dikodekan secara ordinal berdasarkan peningkatan jumlah jam kerja, kenaikan satu kategori durasi kerja berkaitan dengan penurunan rata-rata skor

kepuasan sekitar 0,188 poin. Dengan demikian, H2 yang menyatakan bahwa durasi kerja berhubungan negatif dengan kepuasan karyawan memperoleh dukungan empiris.

Temuan ini sekaligus memberikan gambaran yang lebih kompleks dibandingkan hasil deskriptif. Meskipun tingkat kepuasan terhadap WfA secara agregat sangat tinggi, terdapat kecenderungan sistematis bahwa kepuasan menurun ketika karyawan berada pada kategori durasi kerja yang lebih tinggi. Dengan kata lain, tingginya tingkat kepuasan secara keseluruhan tidak menghilangkan konsekuensi negatif yang berkaitan dengan perpanjangan waktu kerja.

Pembahasan

Paradoks Work from Anywhere: Fleksibilitas Tinggi di Tengah Ekstensifikasi Waktu Kerja

Hasil penelitian memperlihatkan suatu paradoks dalam penerapan WfA. Pada satu sisi, sebagian besar karyawan mempersepsikan produktivitas mereka meningkat dan hampir seluruh responden menunjukkan tingkat kepuasan yang tinggi. Pada sisi lain, sejumlah karyawan menjalani durasi kerja yang relatif panjang, bahkan mencapai 11–12 jam per hari, dan terdapat kecenderungan penurunan kepuasan ketika kategori durasi kerja meningkat. Kondisi ini menunjukkan bahwa manfaat fleksibilitas WfA dan konsekuensi ekstensifikasi waktu kerja dapat berlangsung secara bersamaan.

Temuan tersebut sejalan dengan argumen bahwa fleksibilitas geografis merupakan salah satu sumber manfaat utama WfA. Choudhury et al. (2021) menemukan bahwa perpindahan dari *work from home* menuju *work from anywhere* pada pegawai United States Patent and Trademark Office meningkatkan output sebesar 4,4% tanpa meningkatkan pengerjaan ulang. Hal ini menunjukkan bahwa fleksibilitas geografis dapat memberikan manfaat produktivitas, tetapi penelitian tersebut tidak menyimpulkan bahwa manfaat itu berasal dari penambahan durasi kerja.

Hasil penelitian ini juga memiliki kemiripan dengan eksperimen Bloom et al. (2024), yang menemukan bahwa skema kerja hibrida meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan tingkat pengunduran diri sekitar sepertiga tanpa memberikan dampak negatif terhadap kinerja. Dengan demikian, fleksibilitas tempat kerja dapat menghasilkan evaluasi positif dari karyawan tanpa harus mengandalkan peningkatan jam kerja sebagai mekanisme peningkatan performa.

Temuan yang sangat menarik dalam penelitian ini adalah bahwa 92,3% karyawan yang bekerja 11–12 jam tetap menunjukkan kepuasan yang tinggi. Fenomena tersebut tidak harus dipahami sebagai bukti bahwa jam kerja panjang meningkatkan kepuasan. Sebaliknya, temuan ini menunjukkan bahwa manfaat lain dari WfA, seperti fleksibilitas tempat, otonomi, berkurangnya kebutuhan perjalanan, dan kemampuan mengatur pekerjaan secara lebih mandiri, dapat membuat evaluasi terhadap WfA secara keseluruhan tetap positif meskipun pekerja menghadapi durasi kerja yang lebih panjang.

Pola yang serupa ditemukan oleh Arntz et al. (2022). Penelitian mereka menunjukkan bahwa pada kelompok pekerja tertentu, *working from home* dapat berlangsung bersamaan dengan peningkatan lembur dan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Dengan demikian, tambahan waktu kerja dan kepuasan terhadap sistem kerja fleksibel bukan merupakan dua kondisi yang selalu saling meniadakan.

Temuan tersebut memperkuat positioning penelitian ini bahwa paradoks WfA bukan terletak pada fakta bahwa pekerja yang puas pasti bekerja lebih singkat, melainkan pada kemungkinan pekerja tetap menyukai fleksibilitas WfA meskipun semakin panjang durasi kerja secara bertahap berkaitan dengan penurunan tingkat kepuasan.

Durasi Kerja dan Produktivitas: Lebih Lama Tidak Berarti Lebih Produktif

Hasil pengujian menunjukkan bahwa durasi kerja tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan persepsi produktivitas. Temuan ini penting karena secara deskriptif 78,9% responden melaporkan adanya peningkatan produktivitas selama WfA. Dengan demikian,

meningkatnya produktivitas yang dirasakan karyawan tidak dapat secara langsung diatribusikan kepada semakin panjangnya waktu yang digunakan untuk bekerja.

Hasil tersebut memberikan perspektif yang lebih hati-hati terhadap manfaat WfA. Temuan Choudhury et al. (2021) menunjukkan bahwa fleksibilitas geografis dapat meningkatkan output. Sementara itu, Bloom et al. (2024) menunjukkan bahwa kerja hibrida dapat dipertahankan tanpa merusak performa karyawan. Kedua penelitian tersebut mengindikasikan bahwa manfaat kinerja dari kerja fleksibel kemungkinan lebih berkaitan dengan desain pekerjaan, otonomi, pengurangan hambatan perjalanan, lingkungan kerja, dan fleksibilitas, bukan semata-mata dengan jumlah jam kerja yang lebih panjang.

Penjelasan tersebut diperkuat oleh Collewet dan Sauermann (2017), yang menggunakan data harian pekerja *call center* dan menemukan bahwa ketika jumlah waktu kerja meningkat, produktivitas per jam justru menurun. Mereka menunjukkan bahwa kelelahan menjadi salah satu mekanisme penting dalam menjelaskan penurunan produktivitas per jam tersebut.

Dalam konteks penelitian ini, tidak signifikannya hubungan antara durasi kerja dan produktivitas memberikan indikasi bahwa penambahan jam kerja hingga 11–12 jam tidak memberikan bukti adanya keuntungan produktivitas tambahan. Namun, temuan ini sebaiknya tidak disebut sebagai *deadweight loss* karena penelitian tidak menghitung kerugian kesejahteraan atau inefisiensi ekonomi secara langsung. Interpretasi yang lebih tepat adalah bahwa tambahan durasi kerja tidak terbukti berkaitan dengan tambahan produktivitas yang signifikan.

Temuan tersebut memiliki implikasi manajerial penting. Organisasi sebaiknya tidak menggunakan panjangnya durasi kerja sebagai indikator keberhasilan WfA. Penilaian terhadap efektivitas kerja lebih tepat diarahkan pada pencapaian target, kualitas output, efisiensi penyelesaian pekerjaan, dan keberlanjutan kinerja dibandingkan sekadar memperpanjang ketersediaan karyawan.

Durasi Kerja dan Kepuasan Karyawan: Fleksibilitas Memiliki Batas

Hasil penelitian menunjukkan bahwa durasi kerja memiliki hubungan negatif dan signifikan dengan kepuasan karyawan. Temuan ini menjadi bagian paling penting dari paradoks WfA. Meskipun 94,7% responden secara keseluruhan menyatakan puas atau sangat puas, koefisien regresi menunjukkan bahwa kepuasan cenderung menurun seiring meningkatnya kategori durasi kerja.

Temuan tersebut sejalan dengan Zheng et al. (2023), yang menunjukkan adanya hubungan nonlinier antara jam kerja dan kepuasan kerja. Penelitian tersebut menemukan bahwa durasi kerja yang semakin panjang berkaitan dengan penurunan kepuasan kerja dan bahwa kondisi kesehatan menjadi salah satu mekanisme yang menjelaskan hubungan tersebut.

Hasil penelitian ini juga dapat dijelaskan melalui perspektif batas pekerjaan. Seeber dan Erhardt (2023) membedakan antara fleksibilitas batas kerja dan permeabilitas batas kerja. Mereka menemukan bahwa fleksibilitas yang lebih tinggi dapat meningkatkan kepuasan kerja, tetapi semakin permeabelnya batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi justru berkaitan dengan kepuasan yang lebih rendah. Temuan tersebut sangat relevan dengan WfA karena teknologi digital memungkinkan pekerja memperoleh fleksibilitas sekaligus membuat pekerjaan lebih mudah memasuki waktu personal.

Dengan demikian, fleksibilitas tidak sama dengan ketersediaan tanpa batas. Karyawan dapat menghargai kebebasan memilih tempat dan cara bekerja, tetapi manfaat tersebut dapat berkurang apabila fleksibilitas disertai ekspektasi untuk terus tersedia, menyelesaikan pekerjaan pada malam hari, atau merespons komunikasi pekerjaan di luar waktu yang seharusnya digunakan untuk pemulihan.

Penjelasan ini juga konsisten dengan Wang et al. (2021), yang menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan jarak jauh berhubungan dengan berbagai tantangan pekerja. Beban kerja

dan monitoring yang lebih tinggi berkaitan dengan meningkatnya *work-home interference*, sedangkan otonomi dan dukungan sosial dapat berfungsi sebagai sumber daya yang membantu pekerja menghadapi tantangan kerja virtual.

Dengan demikian, hubungan negatif antara durasi kerja dan kepuasan dalam penelitian ini tidak bertentangan dengan tingginya kepuasan agregat terhadap WfA. Kedua temuan tersebut justru menjelaskan fenomena yang berbeda. Tingginya kepuasan agregat menunjukkan bahwa pekerja secara umum menyukai sistem WfA, sedangkan koefisien negatif menunjukkan bahwa di antara pekerja yang menjalankan WfA, peningkatan durasi kerja berkaitan dengan kecenderungan menurunnya kepuasan.

Risiko Ekstensifikasi Waktu Kerja dan Keberlanjutan WfA

Ekstensifikasi waktu kerja dalam WfA juga perlu dipahami dalam konteks keberlanjutan pengalaman kerja. Penelitian ini tidak mengukur stres, kelelahan, maupun *burnout* secara langsung sehingga tidak dapat menyimpulkan bahwa pekerja yang menjalani durasi kerja lebih panjang telah mengalami *burnout*. Namun, hasil penelitian memberikan alasan untuk memperhatikan potensi konsekuensi jangka panjang dari pola waktu kerja yang terus meluas.

Sandmeier et al. (2022), melalui studi longitudinal, menemukan bahwa memperpanjang waktu kerja sebagai strategi untuk menghadapi beban kerja dapat memainkan peran dalam terbentuknya kelelahan, sementara otonomi dapat meredam sebagian konsekuensi negatif tersebut. Walaupun penelitian mereka dilakukan pada konteks profesi yang berbeda, hasilnya memberikan dukungan terhadap argumen bahwa otonomi dan perpanjangan waktu kerja dapat menghasilkan konsekuensi yang berbeda secara simultan.

Dalam konteks WfA, hal tersebut berarti bahwa otonomi tidak seharusnya diperlakukan sebagai pengganti perlindungan waktu kerja. Kebebasan untuk menentukan tempat dan cara bekerja dapat meningkatkan kenyamanan, tetapi pekerja tetap membutuhkan kesempatan untuk melepaskan diri dari pekerjaan dan memperoleh waktu pemulihan yang memadai.

Implikasi Hubungan Industrial

Dari perspektif hubungan industrial, temuan penelitian menunjukkan pentingnya membangun keseimbangan antara fleksibilitas pekerja, produktivitas organisasi, dan perlindungan batas waktu kerja. Organisasi tidak perlu meniadakan WfA karena hasil penelitian memperlihatkan bahwa tingkat produktivitas yang dirasakan dan kepuasan karyawan secara umum tinggi. Namun, manfaat tersebut perlu dipertahankan dengan mencegah fleksibilitas berubah menjadi pola keterhubungan kerja yang tidak memiliki batas temporal yang jelas.

Implikasi pertama adalah perlunya kejelasan mengenai waktu kerja dan waktu istirahat dalam desain WfA. Kebijakan organisasi dapat menetapkan jam komunikasi utama, prosedur penyelesaian pekerjaan di luar jam kerja, mekanisme persetujuan lembur, serta ekspektasi mengenai respons terhadap pesan atau surat elektronik setelah berakhirnya waktu kerja. Pendekatan tersebut tidak bertujuan menghilangkan fleksibilitas, tetapi menjaga agar fleksibilitas tetap berada dalam batas yang berkelanjutan bagi pekerja dan organisasi.

Implikasi kedua berkaitan dengan konsep *right to disconnect*. Kebijakan ini pada dasarnya memberikan ruang kepada pekerja untuk tidak terlibat dalam komunikasi pekerjaan di luar waktu kerja yang telah ditentukan. Bukti terbaru dari Regier (2026), berdasarkan analisis lintas negara Eropa, menunjukkan adanya perbaikan kesejahteraan rata-rata yang relatif moderat di negara-negara tempat kebijakan *right to disconnect* tertanam dalam sistem hubungan industrial yang lebih kuat. Temuan tersebut juga menekankan bahwa keberadaan hak formal saja belum memadai; efektivitasnya bergantung pada implementasi, representasi pekerja, mekanisme kelembagaan, dan penegakan di tingkat organisasi.

Oleh karena itu, rekomendasi penelitian ini tidak semata-mata berupa pembatasan jam kerja secara administratif, tetapi pengembangan tata kelola WfA yang mampu memisahkan

fleksibilitas dari ketersediaan tanpa batas. Perusahaan perlu mengarahkan WfA pada orientasi hasil yang terukur, disertai pengendalian beban kerja, batas komunikasi setelah jam kerja, evaluasi durasi kerja aktual, serta mekanisme dialog antara pekerja dan manajemen.

Secara keseluruhan, hasil penelitian mengungkapkan bahwa paradoks WfA terletak pada coexistence antara manfaat fleksibilitas dan risiko ekstensifikasi waktu kerja. WfA dapat dipersepsikan meningkatkan produktivitas dan memberikan tingkat kepuasan yang tinggi, tetapi tambahan durasi kerja tidak terbukti memberikan peningkatan produktivitas dan justru berkaitan dengan penurunan kepuasan karyawan. Dengan demikian, keberhasilan WfA seharusnya tidak diukur dari seberapa lama karyawan tetap terhubung dengan pekerjaannya, tetapi dari kemampuan organisasi mempertahankan output dan kepuasan karyawan tanpa mengorbankan batas waktu kerja yang berkelanjutan.

5. Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan *Work from Anywhere* (WfA) menghasilkan dinamika yang kompleks antara fleksibilitas kerja, durasi kerja, produktivitas, dan kepuasan karyawan. Secara deskriptif, sebagian besar karyawan mempersepsikan adanya peningkatan produktivitas dan menunjukkan tingkat kepuasan yang tinggi terhadap penerapan WfA. Namun, pola waktu kerja memperlihatkan adanya perluasan dan ketidakteraturan durasi kerja, termasuk kelompok karyawan yang bekerja hingga 11–12 jam per hari.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa durasi kerja tidak memiliki hubungan yang signifikan secara statistik dengan persepsi produktivitas karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa durasi kerja yang lebih panjang tidak dapat secara langsung dikaitkan dengan peningkatan produktivitas. Dengan demikian, hipotesis mengenai hubungan negatif antara durasi kerja dan produktivitas belum memperoleh dukungan empiris. Hasil tersebut menegaskan bahwa efektivitas WfA tidak seharusnya dinilai berdasarkan panjangnya waktu kerja, tetapi lebih tepat diarahkan pada pencapaian hasil, kualitas pekerjaan, dan efisiensi pelaksanaan tugas.

Berbeda dengan produktivitas, durasi kerja memiliki hubungan negatif dan signifikan dengan kepuasan karyawan. Semakin tinggi kategori durasi kerja, semakin rendah kecenderungan skor kepuasan karyawan. Dengan demikian, hipotesis mengenai hubungan negatif antara durasi kerja dan kepuasan karyawan memperoleh dukungan empiris. Temuan ini penting karena menunjukkan bahwa tingkat kepuasan yang tinggi terhadap WfA secara agregat tidak menghilangkan konsekuensi negatif dari semakin panjangnya waktu kerja.

Secara keseluruhan, penelitian ini mengungkap adanya **paradoks WfA**, yaitu kondisi ketika fleksibilitas kerja tetap dipersepsikan positif dan diikuti oleh tingkat produktivitas serta kepuasan yang relatif tinggi, tetapi pada saat yang sama sebagian karyawan mengalami ekstensifikasi waktu kerja yang tidak memberikan tambahan produktivitas yang signifikan dan justru berkaitan dengan penurunan kepuasan. Oleh karena itu, fleksibilitas kerja perlu dikelola secara hati-hati agar tidak berubah menjadi ketersediaan kerja tanpa batas.

Dari perspektif hubungan industrial, hasil penelitian menegaskan pentingnya pengaturan WfA yang menyeimbangkan kepentingan organisasi dan perlindungan pekerja. Organisasi perlu mempertahankan fleksibilitas dan otonomi kerja, tetapi tetap menetapkan batas waktu kerja, waktu istirahat, mekanisme komunikasi di luar jam kerja, serta evaluasi beban kerja yang jelas. Dengan pengaturan tersebut, WfA dapat dipertahankan sebagai sistem kerja yang produktif dan fleksibel tanpa mengurangi kepuasan karyawan maupun keberlanjutan kualitas hubungan kerja.

References

- Arntz, M., Ben Yahmed, S., & Berlingieri, F. (2022). Working from home, hours worked and wages: Heterogeneity by gender and parenthood. *Labour Economics*, 76, 102169. doi:10.1016/j.labeco.2022.102169
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25(3), 472–491. doi:10.5465/AMR.2000.3363315
- Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2024). Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*, 630(8018), 920–925. doi:10.1038/s41586-024-07500-2
- Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655–683. doi:10.1002/smj.3251
- Collewet, M., & Sauermann, J. (2017). Working hours and productivity. *Labour Economics*, 47, 96–106. doi:10.1016/j.labeco.2017.03.006
- da Silva, F. P., Henriques, P. L., Jerónimo, H. M., Ribeiro, J., & Tigre, F. B. (2026). The meaning of job satisfaction in a remote work environment. *European Journal of Innovation Management*, 29(4), 1181–1209. doi:10.1108/EJIM-05-2025-0673
- Fritsch, N.-S., Wyatt, S., & Liedl, B. (2025). Explaining the autonomy-control-paradox with the rise of remote work. *Industrial Relations Journal*, 56(6), 427–440. doi:10.1111/irj.70000
- Hayes, A. F., & Coutts, J. J. (2020). Use omega rather than Cronbach's alpha for estimating reliability. But.... *Communication Methods and Measures*, 14(1), 1–24. doi:10.1080/19312458.2020.1718629
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2014). Construct validity of the Individual Work Performance Questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(3), 331–337. doi:10.1097/JOM.0000000000000113
- Lu, Z., & Zhuang, W. (2023). Can teleworking improve workers' job satisfaction? Exploring the roles of gender and emotional well-being. *Applied Research in Quality of Life*, 18, 1433–1452. doi:10.1007/s11482-023-10145-4
- Nuriskia, C. S., & Nugroho, A. A. (2022). Perlindungan hukum pekerja dalam penerapan sistem remote working sebagai pembaharuan sistem kerja. *Jurnal USM Law Review*, 5(2), 678–692. doi:10.26623/julr.v5i2.5555
- Pencavel, J. (2015). The productivity of working hours. *The Economic Journal*, 125(589), 2052–2076. doi:10.1111/ecoj.12166
- Pratama, M. A., & Raharjo, S. T. (2023). Kenyamanan lingkungan kerja Work from Anywhere meningkatkan produktivitas pekerja. *Jurnal Sosial Ekonomi dan Humaniora*, 9(4), 563–571. doi:10.29303/jseh.v9i4.443
- Regier, C. (2026). Who benefits from right-to-disconnect legislation in Europe? Cross-national and gendered effects on employee wellbeing. *British Journal of Industrial Relations*, 64(2), 323–340. doi:10.1111/bjir.70048
- Sandmeier, A., Baeriswyl, S., Krause, A., & Muehlhausen, J. (2022). Work until you drop: Effects of work overload, prolonging working hours, and autonomy need satisfaction on exhaustion in teachers. *Teaching and Teacher Education*, 118, 103843. doi:10.1016/j.tate.2022.103843
- Seeber, I., & Erhardt, J. (2023). Working from home with flexible and permeable boundaries: Exploring the role of digital workplace tools for job satisfaction. *Business & Information Systems Engineering*, 65(3), 277–292. doi:10.1007/s12599-023-00801-2
- 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. doi:10.1111/apps.12290

- Wang, X., & Cheng, Z. (2020). Cross-sectional studies: Strengths, weaknesses, and recommendations. *Chest*, 158(1S), S65–S71. doi:10.1016/j.chest.2020.03.012
- White, H. (1980). A heteroskedasticity-consistent covariance matrix estimator and a direct test for heteroskedasticity. *Econometrica*, 48(4), 817–838. doi:10.2307/1912934
- Zheng, H., Vatsa, P., Ma, W., & Zhou, X. (2023). Working hours and job satisfaction in China: A threshold analysis. *China Economic Review*, 77, 101902. doi:10.1016/j.chieco.2022.101902