

Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Era Baru Kerja: Menjembatani Kesenjangan antara Kebijakan Fleksibilitas Kerja, Kesejahteraan Mental, dan Kinerja Karyawan

Aghnia Wulandari¹, Eko Yulianto²

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Manajemen Bisnis Indonesia

aghnia.wulandari@stiemi.ac.id, eko.yulianto@stiemi.ac.id

Article Info

Article history:

Received Mar 15, 2026

Revised Mar 27, 2026

Accepted Apr 20, 2026

Kata Kunci:

Manajemen Sumber Daya
Manusia, Fleksibilitas Kerja,
Kesejahteraan Mental

Keywords:

Human Resource Management,
Work Flexibility, Mental Well
Being

ABSTRAK

Perubahan paradigma dunia kerja menuju era baru kerja yang ditandai dengan penerapan kebijakan fleksibilitas kerja, seperti sistem kerja hybrid dan kerja jarak jauh, menuntut peran strategis Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam menjaga keseimbangan antara produktivitas dan kesejahteraan karyawan. Namun, dalam praktiknya masih terdapat kesenjangan antara kebijakan fleksibilitas kerja yang diterapkan organisasi dengan perhatian terhadap kesejahteraan mental karyawan serta implikasinya terhadap kinerja. Artikel ini bertujuan untuk menganalisis peran MSDM dalam menjembatani hubungan antara kebijakan fleksibilitas kerja, kesejahteraan mental, dan kinerja karyawan dalam konteks era baru kerja. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif melalui studi literatur terhadap jurnal ilmiah nasional dan internasional, buku referensi, serta laporan kebijakan yang relevan. Hasil kajian menunjukkan bahwa kebijakan fleksibilitas kerja dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan apabila diimbangi dengan pengelolaan kesejahteraan mental yang efektif dan didukung oleh strategi MSDM yang adaptif. Kesejahteraan mental terbukti berperan sebagai faktor penting yang memediasi hubungan antara fleksibilitas kerja dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, diperlukan model manajemen SDM integratif yang mampu mengakomodasi kebutuhan fleksibilitas kerja sekaligus menjaga kesehatan mental karyawan guna mencapai kinerja organisasi yang berkelanjutan.

ABSTRACT

The transformation of the work paradigm into the new era of work, characterized by the implementation of flexible work policies such as hybrid and remote working systems, has intensified the strategic role of Human Resource Management (HRM) in balancing productivity and employee well-being. However, in practice, a significant gap remains between the implementation of flexible work policies and the attention given to employees' mental well-being and its implications for performance. This article aims to analyze the role of HRM in bridging the relationship between flexible work policies, mental well-being, and employee performance in the context of the new era of work. This study employs a descriptive qualitative method through a literature review of relevant national and international scientific journals, reference books, and policy reports. The findings indicate that flexible work policies can positively influence employee performance when supported by effective mental well-being management and adaptive HRM strategies. Mental well-being plays a crucial mediating role in strengthening the relationship between work flexibility and employee performance. Therefore, an integrative HRM model is required to accommodate work flexibility while



maintaining employees' mental well-being in order to achieve sustainable organizational performance.

This is an open access article under the [CC BY-SA](#) license.



Corresponding Author:

Name: : Aghnia Wulandari

Program Studi Manajemen

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Manajemen Bisnis Indonesia. Jl. Akes UI No. 89 Depok – Jawa Barat

Email: aghnia.wulandari@stiemi.ac.id

1. PENDAHULUAN

Perubahan paradigma dunia kerja global dan nasional pascapandemi COVID-19 telah mendorong transformasi signifikan dalam cara organisasi mengelola sumber daya manusia, ditandai dengan pergeseran dari sistem kerja konvensional yang berbasis kehadiran fisik menuju era baru kerja yang mengedepankan pola *hybrid*, *remote*, dan *flexible working*. Dinamika ini tidak hanya menghadirkan peluang peningkatan efisiensi dan otonomi kerja, tetapi juga memunculkan tantangan baru terkait batasan waktu kerja, intensitas beban tugas, serta tekanan psikologis yang berdampak pada kesejahteraan mental karyawan. Dalam konteks tersebut, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memegang peran strategis sebagai aktor kunci dalam menjembatani kepentingan organisasi dan kebutuhan individu, melalui perumusan kebijakan fleksibilitas kerja yang adaptif, berkeadilan, dan berkelanjutan. MSDM tidak lagi sekadar berfungsi administratif, melainkan dituntut mampu mengintegrasikan aspek kinerja, kesehatan mental, dan budaya kerja agar transformasi sistem kerja yang diterapkan tidak hanya berorientasi pada pencapaian target organisasi, tetapi juga mendukung kesejahteraan karyawan sebagai aset utama dalam menjaga keberlangsungan dan daya saing organisasi di era kerja yang terus berubah.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) modern dipahami sebagai proses strategis yang tidak hanya berfokus pada pengelolaan tenaga kerja secara administratif, tetapi juga pada pengembangan kompetensi, keterlibatan, dan kesejahteraan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi secara berkelanjutan. Menurut Hasibuan, MSDM merupakan ilmu dan seni mengatur hubungan serta peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat, yang dalam konteks modern menuntut pendekatan yang lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan kerja (Hasibuan, 2020). Perubahan tersebut semakin nyata dalam era baru kerja, yang ditandai oleh fleksibilitas waktu dan tempat kerja, pemanfaatan teknologi digital, serta pergeseran budaya kerja menuju orientasi hasil, kolaborasi virtual, dan otonomi karyawan. Era baru kerja ini membawa implikasi langsung terhadap kebijakan fleksibilitas kerja yang, di satu sisi, berpotensi meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja dan kesejahteraan mental karyawan, namun di sisi lain dapat menimbulkan risiko stres kerja apabila tidak dikelola dengan baik. Secara umum, hubungan antara kebijakan fleksibilitas kerja, kesejahteraan mental, dan kinerja karyawan bersifat saling terkait, di mana kesejahteraan mental yang terjaga menjadi prasyarat penting bagi terciptanya kinerja optimal, sehingga MSDM berperan krusial dalam merancang kebijakan yang mampu

menyelaraskan tuntutan produktivitas organisasi dengan kebutuhan psikologis karyawan (Mangkunegara, 2019).

Implementasi kebijakan kerja fleksibel di berbagai organisasi, seperti sistem *hybrid working*, *remote working*, dan *flextime*, menjadi respons strategis terhadap dinamika era kerja digital yang menuntut efisiensi, adaptabilitas, dan pemanfaatan teknologi informasi secara optimal. Kebijakan ini memberikan keleluasaan bagi karyawan dalam mengatur waktu dan lokasi kerja, sehingga berpotensi meningkatkan kepuasan kerja dan keseimbangan kehidupan kerja. Namun, dalam praktiknya, implementasi kerja fleksibel tidak selalu berjalan optimal karena dipengaruhi oleh kesiapan infrastruktur digital, budaya organisasi, serta kapasitas manajerial dalam mengelola kinerja berbasis hasil. Sutrisno (2020) menegaskan bahwa kebijakan SDM yang efektif harus disesuaikan dengan karakteristik organisasi dan sumber daya manusia yang dimiliki, sehingga fleksibilitas kerja tidak hanya menjadi kebijakan formal, tetapi benar-benar terintegrasi dalam sistem manajemen kinerja dan evaluasi kerja yang adil serta terukur.

Seiring dengan meluasnya penerapan kerja fleksibel dan digitalisasi kerja, muncul fenomena meningkatnya isu kesehatan mental karyawan, seperti stres kerja, kelelahan emosional, dan kaburnya batas antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Kondisi ini menimbulkan tantangan serius bagi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam menjaga sekaligus meningkatkan kinerja karyawan di tengah perubahan sistem kerja yang cepat dan kompleks. MSDM dituntut untuk tidak hanya berorientasi pada pencapaian target kinerja, tetapi juga mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesehatan mental melalui kebijakan kerja yang manusiawi, komunikasi yang efektif, serta dukungan psikologis yang berkelanjutan. Mangkunegara (2019) menyatakan bahwa kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh kondisi psikologis dan lingkungan kerja, sehingga pengabaian terhadap aspek kesehatan mental dapat berdampak negatif pada produktivitas dan komitmen organisasi. Oleh karena itu, tantangan utama MSDM di era baru kerja adalah merumuskan strategi pengelolaan SDM yang mampu menyeimbangkan fleksibilitas kerja, kesejahteraan mental, dan kinerja karyawan secara simultan dan berkelanjutan.

Dalam praktik organisasi saat ini, terutama pada era kerja pascapandemi dan digitalisasi yang semakin masif, masih ditemukan berbagai permasalahan nyata di lapangan terkait pengelolaan sumber daya manusia. Salah satu persoalan utama adalah ketidaksinkronan antara kebijakan fleksibilitas kerja yang diterapkan dengan kesiapan sistem Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), baik dari sisi regulasi internal, mekanisme penilaian kinerja, maupun kapasitas manajerial dalam mengelola kerja berbasis hasil. Di sisi lain, banyak organisasi cenderung memandang fleksibilitas kerja semata-mata sebagai strategi peningkatan efisiensi dan produktivitas, sehingga aspek kesejahteraan mental karyawan belum sepenuhnya diposisikan sebagai variabel strategis dalam kebijakan MSDM. Kondisi ini memunculkan kesenjangan antara tuntutan peningkatan kinerja organisasi dengan kondisi psikologis karyawan, yang ditandai oleh meningkatnya beban kerja, stres, kelelahan emosional, serta kaburnya batas antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Oleh karena itu, situasi tersebut menegaskan pentingnya pendekatan MSDM yang integratif dan adaptif dalam era baru kerja, yakni pendekatan yang mampu menyelaraskan kebijakan fleksibilitas kerja, dukungan terhadap kesejahteraan mental, dan sistem manajemen kinerja secara holistik agar tujuan organisasi dapat tercapai tanpa mengabaikan keberlanjutan kualitas sumber daya manusia.

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan sebelumnya, penulis dapat mengidentifikasi sejumlah permasalahan utama yang muncul, antara lain:

- 1) Belum optimalnya implementasi kebijakan fleksibilitas kerja dalam praktik MSDM.
- 2) Rendahnya integrasi aspek kesejahteraan mental dalam kebijakan dan strategi SDM.
- 3) Ketidakkonsistenan pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kinerja karyawan.

Setelah dilakukan identifikasi terhadap berbagai permasalahan yang ada, langkah berikutnya adalah merumuskan pokok-pokok permasalahan yang akan menjadi fokus utama dalam kajian ini, sebagai berikut:

- 1) Bagaimana peran Manajemen SDM dalam mengelola kebijakan fleksibilitas kerja di era baru kerja?
- 2) Bagaimana hubungan antara fleksibilitas kerja dan kesejahteraan mental karyawan?
- 3) Bagaimana implikasi kesejahteraan mental terhadap kinerja karyawan dalam konteks MSDM modern?

Penulisan artikel ilmiah ini bertujuan untuk menganalisis secara komprehensif peran Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam menjembatani penerapan kebijakan fleksibilitas kerja, kesejahteraan mental karyawan, dan pencapaian kinerja karyawan dalam konteks era baru kerja, serta mengkaji secara kritis kesenjangan konseptual dan praktis yang masih terjadi dalam pengelolaan SDM di tengah dinamika perubahan sistem kerja. Secara teoretis, artikel ini diharapkan dapat memperkaya khazanah keilmuan Manajemen Sumber Daya Manusia kontemporer, khususnya terkait integrasi aspek fleksibilitas kerja dan kesehatan mental dalam kerangka peningkatan kinerja organisasi. Secara praktis, hasil pembahasan diharapkan mampu memberikan rekomendasi strategis yang aplikatif bagi praktisi sumber daya manusia dan manajer organisasi dalam merumuskan kebijakan SDM yang adaptif dan berkelanjutan. Adapun kegunaan penulisan artikel ini diharapkan dapat menjadi referensi akademik bagi peneliti dan mahasiswa dalam pengembangan kajian MSDM, sekaligus menjadi bahan pertimbangan bagi organisasi dan pengambil keputusan dalam menyusun kebijakan pengelolaan SDM yang selaras dengan tuntutan era baru kerja.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Berikut tinjauan Pustaka dari artikel Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Era Baru Kerja: Menjembatani Kesenjangan antara Kebijakan Fleksibilitas Kerja, Kesejahteraan Mental, dan Kinerja Karyawan, di antaranya:

a. Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Era Baru Kerja

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) modern dipahami sebagai pendekatan strategis dalam mengelola manusia sebagai aset utama organisasi yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengembangan, penilaian, hingga pemeliharaan hubungan kerja secara berkelanjutan. Dalam era baru kerja yang ditandai oleh digitalisasi dan fleksibilitas kerja, ruang lingkup MSDM mengalami perluasan dari fungsi administratif menuju peran strategis yang berorientasi pada pengelolaan talenta, penguatan budaya kerja adaptif, serta peningkatan kesejahteraan karyawan. Perubahan ini menuntut MSDM untuk mampu mengelola kerja berbasis hasil, memanfaatkan teknologi digital, serta membangun sistem kerja yang inklusif dan berkeadilan. Hasibuan (2020) menegaskan bahwa MSDM berperan penting dalam menyelaraskan tujuan organisasi dengan kebutuhan karyawan, sementara Sutrisno (2020) menekankan bahwa MSDM di era digital harus adaptif terhadap perubahan pola kerja agar tetap relevan dan mampu mendorong kinerja organisasi secara optimal.

b. Kebijakan Fleksibilitas Kerja

Kebijakan fleksibilitas kerja merupakan pengaturan kerja yang memberikan keleluasaan bagi karyawan dalam menentukan waktu, tempat, dan cara bekerja, yang diwujudkan melalui sistem *remote working*, *hybrid working*, dan fleksibilitas waktu kerja (*flextime*). Kebijakan ini dipandang sebagai strategi organisasi untuk meningkatkan efisiensi, kepuasan kerja, dan keseimbangan kehidupan kerja karyawan di tengah tuntutan era digital. Meskipun fleksibilitas kerja menawarkan kelebihan berupa peningkatan otonomi dan motivasi kerja, penerapannya juga menghadapi berbagai tantangan, seperti kesulitan pengawasan kinerja, potensi penurunan koordinasi tim, serta risiko meningkatnya beban

kerja psikologis. Mangkunegara (2019) menyatakan bahwa kebijakan kerja yang efektif harus disertai dengan sistem penilaian kinerja yang objektif dan dukungan organisasi yang memadai, sementara Rivai dan Sagala (2018) menekankan pentingnya kesiapan budaya organisasi agar fleksibilitas kerja tidak justru menurunkan produktivitas.

c. Kesejahteraan Mental Karyawan

Kesejahteraan mental karyawan dalam konteks kerja merujuk pada kondisi psikologis yang sehat, stabil, dan produktif, di mana individu mampu mengelola stres, merasa aman secara emosional, serta memiliki kepuasan dan makna dalam pekerjaannya. Kesehatan mental karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti beban kerja, dukungan atasan, kejelasan peran, hubungan kerja, serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Di era kerja digital dan fleksibel, risiko gangguan kesehatan mental cenderung meningkat akibat intensitas kerja yang tinggi dan kaburnya batas waktu kerja. Oleh karena itu, MSDM memiliki peran strategis dalam menjaga kesejahteraan mental karyawan melalui penciptaan lingkungan kerja yang suportif, kebijakan kerja yang manusiawi, serta program dukungan psikologis yang berkelanjutan. Menurut Wibowo (2020), kesejahteraan mental merupakan faktor penting yang memengaruhi keterlibatan dan kinerja karyawan, sedangkan Mangkunegara (2019) menegaskan bahwa kondisi psikologis yang baik menjadi prasyarat tercapainya kinerja optimal.

d. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu atau kelompok dalam organisasi sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan, baik dari segi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, maupun perilaku kerja. Indikator kinerja karyawan umumnya mencakup produktivitas, efektivitas, efisiensi, serta kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan dan kompetensi teknis, tetapi juga oleh faktor psikologis seperti motivasi, kepuasan kerja, dan kondisi mental, serta faktor organisasi seperti kepemimpinan, budaya kerja, dan sistem penilaian kinerja. Rivai dan Sagala (2018) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan refleksi dari keberhasilan sistem MSDM, sedangkan Wibowo (2020) menekankan bahwa kinerja yang berkelanjutan hanya dapat dicapai apabila organisasi mampu mengelola faktor manusia secara holistik.

e. Hubungan Antar Variabel

Hubungan antara fleksibilitas kerja, kesejahteraan mental, dan kinerja karyawan bersifat saling terkait dan saling memengaruhi dalam kerangka Manajemen Sumber Daya Manusia modern. Fleksibilitas kerja yang dirancang dan diterapkan secara tepat dapat meningkatkan kesejahteraan mental karyawan melalui peningkatan keseimbangan kehidupan kerja dan pengurangan stres, yang pada gilirannya berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, fleksibilitas kerja yang tidak terkelola dengan baik justru berpotensi menurunkan kesejahteraan mental dan kinerja. Dalam konteks ini, MSDM berperan sebagai penghubung dan penguat hubungan antarvariabel melalui perumusan kebijakan, sistem evaluasi kinerja, serta penciptaan budaya kerja yang adaptif dan suportif. Mangkunegara (2019) menegaskan bahwa kesejahteraan psikologis karyawan merupakan determinan penting kinerja, sementara Sutrisno (2020) menyatakan bahwa keberhasilan MSDM terletak pada kemampuannya menyelaraskan kepentingan organisasi dengan kebutuhan karyawan secara seimbang dan berkelanjutan.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif, yang bertujuan untuk memahami dan menggambarkan secara mendalam fenomena manajemen sumber daya

manusia dalam era baru kerja, khususnya terkait fleksibilitas kerja, kesejahteraan mental, dan kinerja karyawan. Pendekatan kualitatif deskriptif dipilih karena mampu memberikan pemahaman komprehensif terhadap realitas sosial dan organisasi melalui analisis makna, konteks, serta hubungan antar konsep yang diteliti, tanpa melakukan pengujian hipotesis statistik. Metode ini memungkinkan peneliti untuk menginterpretasikan berbagai temuan dari literatur dan dokumen secara sistematis sehingga dapat menghasilkan gambaran konseptual yang utuh dan relevan dengan dinamika MSDM kontemporer. Menurut Sugiyono (2020), penelitian kualitatif deskriptif berfokus pada penggambaran fenomena apa adanya secara mendalam dan analitis, sehingga tepat digunakan untuk mengkaji isu-isu manajerial yang bersifat dinamis dan kontekstual.

a. Metode Pencarian Data

Metode pencarian data dalam penelitian ini dilakukan melalui studi literatur yang bersumber dari jurnal ilmiah nasional dan internasional bereputasi, serta buku teks Manajemen Sumber Daya Manusia, laporan kebijakan, dan publikasi resmi organisasi yang relevan dengan topik penelitian. Studi literatur bertujuan untuk memperoleh landasan teoretis, konsep, serta temuan empiris terdahulu yang berkaitan dengan fleksibilitas kerja, kesejahteraan mental, dan kinerja karyawan. Melalui penelusuran literatur yang sistematis, peneliti dapat mengidentifikasi perkembangan kajian, kesenjangan penelitian, serta perspektif konseptual yang digunakan dalam pengelolaan MSDM di era baru kerja. Zed (2018) menegaskan bahwa studi pustaka merupakan metode yang efektif untuk menggali dan mensintesis pengetahuan ilmiah yang telah ada, sementara Creswell yang dirujuk oleh Sugiyono (2020) menekankan pentingnya literatur sebagai fondasi dalam membangun kerangka analisis penelitian kualitatif.

b. Metode Pengambilan Data

Metode pengambilan data dilakukan dengan cara menyeleksi sumber data secara purposif berdasarkan tingkat relevansi dengan topik penelitian, kredibilitas sumber, serta tahun publikasi yang relatif terkini agar sesuai dengan dinamika era baru kerja. Data yang digunakan merupakan data sekunder yang diperoleh melalui database ilmiah seperti Google Scholar, SINTA, dan Scopus, serta repositori penerbit nasional yang kredibel. Proses seleksi ini bertujuan untuk memastikan bahwa data yang dianalisis memiliki kualitas akademik yang baik dan relevan secara konseptual. Menurut Sugiyono (2020), pengambilan data dalam penelitian kualitatif harus dilakukan secara selektif dan terarah agar mampu menghasilkan pemahaman yang mendalam, sedangkan Zed (2018) menekankan bahwa ketepatan pemilihan sumber sangat menentukan validitas analisis dalam penelitian berbasis literatur.

c. Metode Pengolahan Data

Metode pengolahan data dalam penelitian ini dilakukan melalui tahapan klasifikasi dan reduksi data sesuai dengan variabel penelitian, yaitu fleksibilitas kerja, kesejahteraan mental, dan kinerja karyawan. Data yang telah dikumpulkan kemudian dianalisis menggunakan analisis tematik dan interpretatif, dengan cara mengidentifikasi pola, tema, dan hubungan antar konsep yang muncul dalam literatur. Selanjutnya, hasil analisis disajikan secara naratif dan konseptual untuk membangun pemahaman yang sistematis dan integratif mengenai peran MSDM dalam era baru kerja. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menyusun sintesis teoretis yang komprehensif dan kontekstual. Sugiyono (2020) menyatakan bahwa analisis data kualitatif menekankan proses penafsiran makna secara logis dan sistematis, sementara Miles dan Huberman yang dirujuk dalam Zed (2018) menegaskan pentingnya reduksi dan penyajian data sebagai tahapan kunci dalam menghasilkan kesimpulan yang bermakna.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pembahasan dalam artikel ilmiah ini diawali dengan pemahaman bahwa dinamika dunia kerja yang terus berkembang menuntut perubahan mendasar dalam pengelolaan sumber daya manusia sebagai elemen strategis organisasi. Era baru kerja, yang ditandai oleh fleksibilitas sistem kerja, pemanfaatan teknologi digital, serta perubahan ekspektasi karyawan terhadap makna dan kualitas kerja, menghadirkan tantangan sekaligus peluang bagi organisasi dalam menjaga keseimbangan antara kepentingan produktivitas dan keberlanjutan sumber daya manusia. Dalam konteks tersebut, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berperan sebagai penghubung utama yang mengintegrasikan kebijakan fleksibilitas kerja dengan upaya menjaga kesejahteraan mental karyawan guna mendorong kinerja yang optimal. Mukadimah ini menjadi landasan konseptual untuk mengantarkan pembahasan yang lebih mendalam mengenai bagaimana MSDM dapat bertransformasi secara adaptif dan strategis dalam menjembatani berbagai kepentingan tersebut, sehingga perubahan sistem kerja yang terjadi tidak hanya menghasilkan efisiensi organisasi, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang manusiawi, sehat, dan berkelanjutan.

Berangkat dari pemaparan yang telah dikemukakan pada bagian pendahuluan, metode penelitian, dan tinjauan pustaka, penulis selanjutnya menyajikan pembahasan secara komprehensif dan mendalam sebagaimana diuraikan sebagai berikut:

a. Peran Strategis MSDM dalam Era Baru Kerja

Dalam era baru kerja yang ditandai oleh digitalisasi, fleksibilitas sistem kerja, dan perubahan ekspektasi tenaga kerja, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menempati posisi strategis sebagai penggerak utama keberlanjutan organisasi. MSDM tidak lagi dipahami sekadar sebagai fungsi pendukung operasional, melainkan sebagai mitra strategis manajemen puncak dalam merumuskan kebijakan dan strategi organisasi. Peran strategis MSDM mencakup kemampuan mengelola talenta secara adaptif, membangun budaya kerja yang inklusif dan berbasis kinerja, serta memastikan keseimbangan antara pencapaian tujuan organisasi dan kesejahteraan karyawan. Dalam konteks era baru kerja, MSDM dituntut mampu merespons dinamika perubahan dengan mengintegrasikan teknologi digital, fleksibilitas kerja, dan pendekatan humanis agar organisasi tetap kompetitif sekaligus berkelanjutan.

Transformasi fungsi MSDM dari peran administratif menuju peran strategis merupakan konsekuensi logis dari perubahan lingkungan bisnis dan dunia kerja yang semakin kompleks. Pada pendekatan tradisional, MSDM lebih berfokus pada aktivitas administratif seperti pengelolaan kepegawaian, penggajian, dan kepatuhan terhadap peraturan ketenagakerjaan. Namun, dalam era baru kerja, pendekatan tersebut dinilai tidak lagi memadai untuk menjawab tantangan organisasi yang membutuhkan kecepatan, inovasi, dan keterlibatan karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Prasetyo dan Wibowo (2021) dalam jurnal MSDM nasional menunjukkan bahwa pergeseran peran MSDM ke arah strategis mampu meningkatkan keselarasan antara kebijakan SDM dan tujuan organisasi, khususnya dalam menghadapi perubahan sistem kerja fleksibel dan digital. Hal ini menegaskan bahwa MSDM harus berperan aktif dalam perencanaan strategis organisasi, bukan hanya sebagai pelaksana kebijakan.

Dalam peran strategisnya, MSDM bertanggung jawab mengelola sumber daya manusia sebagai modal intelektual dan sosial yang bernilai tinggi. MSDM tidak hanya memastikan tersedianya tenaga kerja yang kompeten, tetapi juga menciptakan sistem pengembangan karier, pembelajaran berkelanjutan, dan manajemen kinerja yang berorientasi pada hasil. Transformasi ini menuntut MSDM untuk menguasai analisis data SDM, memahami dinamika perilaku organisasi, serta mampu merancang kebijakan kerja

yang adaptif terhadap kebutuhan individu dan organisasi. Dengan demikian, MSDM menjadi aktor kunci dalam membangun keunggulan kompetitif organisasi melalui pengelolaan manusia yang berkelanjutan dan berorientasi masa depan.

Lebih lanjut, transformasi MSDM ke arah strategis juga berkaitan erat dengan kemampuannya dalam mengelola perubahan dan menjaga kesejahteraan karyawan di tengah tuntutan kinerja yang semakin tinggi. Studi yang dilakukan oleh Sari dan Nugroho (2022) dalam jurnal manajemen Indonesia menegaskan bahwa MSDM strategis berperan penting dalam menjembatani kepentingan organisasi dan kondisi psikologis karyawan, terutama dalam penerapan sistem kerja fleksibel. MSDM yang berorientasi strategis tidak hanya menetapkan target kinerja, tetapi juga memastikan adanya dukungan organisasi, komunikasi yang efektif, serta kebijakan yang memperhatikan kesehatan mental karyawan. Dengan pendekatan ini, MSDM mampu menciptakan iklim kerja yang produktif sekaligus manusiawi.

Secara keseluruhan, transformasi fungsi MSDM dari administratif ke strategis mencerminkan perubahan paradigma dalam memandang peran manusia dalam organisasi. MSDM tidak lagi diposisikan sebagai fungsi pendukung, melainkan sebagai mitra strategis yang berkontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam era baru kerja, keberhasilan transformasi ini sangat ditentukan oleh kemampuan MSDM dalam mengintegrasikan kebijakan fleksibilitas kerja, pengelolaan kinerja, dan kesejahteraan mental karyawan secara holistik. Oleh karena itu, penguatan peran strategis MSDM menjadi prasyarat utama bagi organisasi untuk bertahan, tumbuh, dan beradaptasi secara berkelanjutan di tengah perubahan dunia kerja yang terus berkembang.

b. Implementasi Kebijakan Fleksibilitas Kerja dan Tantangannya

Implementasi kebijakan fleksibilitas kerja menjadi salah satu respons strategis organisasi dalam menghadapi era baru kerja yang ditandai oleh percepatan digitalisasi, perubahan ekspektasi karyawan, serta tuntutan efisiensi dan adaptabilitas organisasi. Kebijakan ini diwujudkan dalam berbagai bentuk, seperti kerja jarak jauh (*remote working*), kerja hibrida (*hybrid working*), dan fleksibilitas waktu kerja (*flextime*), yang pada prinsipnya bertujuan memberikan otonomi lebih besar kepada karyawan tanpa mengabaikan pencapaian target kinerja. Dalam praktiknya, fleksibilitas kerja diharapkan mampu meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja, kepuasan kerja, dan motivasi karyawan. Namun demikian, penerapan kebijakan ini juga menuntut perubahan mendasar dalam sistem manajemen kinerja, pola komunikasi, serta budaya kerja organisasi agar fleksibilitas tidak dimaknai sekadar sebagai kelonggaran waktu, melainkan sebagai pendekatan kerja berbasis kepercayaan dan hasil.

Meskipun secara formal banyak organisasi telah menetapkan kebijakan fleksibilitas kerja dalam regulasi internal atau pedoman kerja, realitas di lapangan menunjukkan bahwa implementasinya sering kali belum berjalan secara optimal. Kebijakan yang dirumuskan di tingkat manajerial belum sepenuhnya diikuti oleh kesiapan sistem operasional dan perilaku kerja sehari-hari, sehingga fleksibilitas kerja masih dipahami secara parsial. Dalam beberapa kasus, fleksibilitas hanya berlaku secara administratif, sementara beban kerja, target kinerja, dan pola pengawasan masih mencerminkan sistem kerja konvensional. Kondisi ini menimbulkan kebingungan peran, ketidakjelasan ekspektasi kinerja, serta potensi konflik antara karyawan dan atasan, yang pada akhirnya dapat menurunkan efektivitas kebijakan fleksibilitas kerja itu sendiri.

Kesenjangan antara kebijakan formal dan praktik di lapangan juga dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan dan budaya organisasi yang belum sepenuhnya adaptif terhadap perubahan sistem kerja. Hasil penelitian yang dipublikasikan dalam Jurnal Aplikasi Manajemen menunjukkan bahwa lemahnya pemahaman pimpinan lini terhadap konsep kerja fleksibel menyebabkan kebijakan yang telah ditetapkan tidak diimplementasikan secara konsisten, khususnya dalam hal pengelolaan kinerja dan komunikasi kerja (Putri &

Wibowo, 2021). Dalam konteks ini, atasan masih cenderung menggunakan pendekatan pengawasan berbasis kehadiran, bukan berbasis *output*, sehingga fleksibilitas kerja justru berpotensi meningkatkan tekanan kerja dan menurunkan kesejahteraan psikologis karyawan.

Selain faktor kepemimpinan, kesenjangan implementasi juga dipicu oleh keterbatasan sistem MSDM dalam mendukung fleksibilitas kerja secara terintegrasi. Penelitian dalam Jurnal Manajemen dan Organisasi mengungkapkan bahwa banyak organisasi belum menyesuaikan sistem penilaian kinerja, manajemen beban kerja, dan mekanisme evaluasi dengan karakteristik kerja fleksibel, sehingga karyawan tetap dibebani target yang tidak realistis dalam konteks kerja jarak jauh atau hibrida (Rahmawati & Nugroho, 2022). Kondisi ini memperlihatkan bahwa fleksibilitas kerja yang tidak didukung oleh sistem MSDM yang adaptif justru berpotensi menciptakan ketidakadilan kerja dan menurunkan kepercayaan karyawan terhadap kebijakan organisasi.

Dengan demikian, kesenjangan antara kebijakan formal dan praktik di lapangan menjadi tantangan utama dalam implementasi fleksibilitas kerja yang berkelanjutan. Organisasi perlu menyadari bahwa keberhasilan kebijakan fleksibilitas kerja tidak hanya ditentukan oleh regulasi tertulis, tetapi juga oleh kesiapan manajerial, budaya kerja, dan sistem MSDM yang mendukung. Peran MSDM menjadi sangat krusial dalam menjembatani kesenjangan tersebut melalui penyesuaian kebijakan, penguatan kapasitas pimpinan, serta pengembangan sistem kerja berbasis kinerja dan kesejahteraan. Tanpa pendekatan yang holistik dan adaptif, fleksibilitas kerja berisiko kehilangan makna strategisnya dan justru menimbulkan permasalahan baru dalam pengelolaan sumber daya manusia.

c. Kesejahteraan Mental sebagai Isu Strategis MSDM

Kesejahteraan mental karyawan telah berkembang menjadi isu strategis dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) seiring dengan meningkatnya kompleksitas tuntutan kerja di era digital dan fleksibilitas kerja. Kesejahteraan mental tidak lagi dipandang sebagai aspek individual semata, melainkan sebagai faktor organisasi yang secara langsung memengaruhi keberlanjutan kinerja, keterlibatan karyawan, dan stabilitas hubungan kerja. Dalam era baru kerja, karyawan dihadapkan pada tuntutan adaptasi teknologi, percepatan ritme kerja, serta ekspektasi kinerja yang tinggi, sehingga MSDM dituntut untuk merancang kebijakan dan sistem kerja yang tidak hanya produktif tetapi juga mampu menjaga kesehatan psikologis karyawan. Dengan demikian, kesejahteraan mental menjadi bagian integral dari strategi MSDM dalam membangun organisasi yang berdaya saing sekaligus berorientasi pada keberlanjutan sumber daya manusia.

Tekanan kerja digital merupakan konsekuensi dari pemanfaatan teknologi informasi yang intensif dalam sistem kerja fleksibel, yang ditandai oleh konektivitas tanpa batas waktu dan ruang. Kondisi ini sering kali memicu fenomena *always on culture*, di mana karyawan merasa dituntut untuk selalu responsif terhadap pekerjaan di luar jam kerja formal. Penelitian yang dimuat dalam Jurnal Aplikasi Manajemen menunjukkan bahwa intensitas penggunaan teknologi digital yang tinggi berkorelasi dengan meningkatnya tingkat stres kerja dan kelelahan emosional karyawan, terutama ketika organisasi belum memiliki kebijakan yang jelas mengenai batasan waktu kerja digital (Sutanto & Haryono, 2021). Hal ini menegaskan bahwa tekanan kerja digital merupakan faktor signifikan yang memengaruhi kesehatan mental karyawan dalam konteks fleksibilitas kerja.

Selain tekanan digital, fleksibilitas kerja yang tidak diimbangi dengan pengelolaan beban kerja yang proporsional juga berpotensi memperburuk kondisi psikologis karyawan. Studi dalam Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia mengungkapkan bahwa fleksibilitas kerja sering kali diartikan secara keliru sebagai kesiapsiagaan penuh terhadap pekerjaan,

sehingga karyawan mengalami kesulitan dalam memisahkan peran profesional dan kehidupan pribadi (Lestari & Wibowo, 2022). Ketidakjelasan batas kerja ini berkontribusi terhadap meningkatnya stres kronis, kecemasan, dan penurunan kepuasan kerja. Temuan tersebut menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja tanpa dukungan sistem MSDM yang adaptif justru dapat menjadi sumber tekanan psikologis baru bagi karyawan.

Dampak tekanan kerja digital dan fleksibilitas terhadap kesehatan mental juga tercermin dalam menurunnya kualitas hubungan kerja dan keterlibatan karyawan. Karyawan yang mengalami kelelahan mental cenderung menunjukkan penurunan konsentrasi, motivasi, dan kemampuan pengambilan keputusan, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja individu maupun tim. Dalam jangka panjang, kondisi ini dapat memicu meningkatnya tingkat absensi, *turnover intention*, serta menurunnya loyalitas terhadap organisasi. Oleh karena itu, tekanan kerja digital tidak dapat dipandang sebagai isu teknis semata, melainkan sebagai persoalan strategis yang memerlukan intervensi manajerial dan kebijakan MSDM yang terencana.

Dalam konteks tersebut, MSDM memiliki peran kunci dalam memitigasi dampak negatif tekanan kerja digital dan fleksibilitas terhadap kesehatan mental karyawan. Upaya strategis yang dapat dilakukan antara lain melalui penetapan batasan kerja digital yang jelas, pengelolaan beban kerja yang realistis, penguatan komunikasi antara atasan dan bawahan, serta penyediaan program dukungan kesehatan mental di tempat kerja. Pendekatan MSDM yang integratif dan berorientasi pada kesejahteraan memungkinkan organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya fleksibel dan produktif, tetapi juga aman secara psikologis. Dengan demikian, perhatian terhadap kesehatan mental karyawan menjadi investasi strategis bagi organisasi dalam menjaga kinerja dan keberlanjutan di era baru kerja.

d. Kesejahteraan Mental dan Implikasinya terhadap Kinerja Karyawan

Kesejahteraan mental karyawan merupakan dimensi fundamental dalam pengelolaan sumber daya manusia modern, terutama dalam konteks era baru kerja yang ditandai oleh digitalisasi, fleksibilitas kerja, dan meningkatnya tuntutan kinerja. Kesejahteraan mental menggambarkan kondisi psikologis individu yang mampu mengelola stres, menjaga keseimbangan emosi, serta memiliki rasa aman dan makna dalam bekerja. Dalam organisasi, karyawan dengan kesejahteraan mental yang baik cenderung menunjukkan keterlibatan kerja yang tinggi, hubungan interpersonal yang positif, serta kemampuan adaptasi yang lebih kuat terhadap perubahan sistem kerja. Oleh karena itu, kesejahteraan mental tidak hanya berdampak pada kesehatan individu, tetapi juga berimplikasi langsung terhadap efektivitas kerja, kualitas kinerja, dan keberlanjutan produktivitas organisasi.

Secara psikologis, kesejahteraan mental memengaruhi cara karyawan memersepsikan pekerjaan, lingkungan kerja, serta tuntutan organisasi. Kondisi mental yang sehat memungkinkan individu untuk mengelola tekanan kerja secara konstruktif, mempertahankan fokus, dan menjaga kestabilan emosi dalam menghadapi beban tugas yang kompleks. Sebaliknya, gangguan psikologis seperti stres berkepanjangan, kecemasan, dan kelelahan emosional dapat menurunkan kapasitas kognitif dan afektif karyawan, yang berdampak pada menurunnya kualitas pengambilan keputusan dan ketepatan kerja. Dalam jangka panjang, kondisi tersebut berpotensi menurunkan daya tahan kerja dan melemahkan kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Hubungan antara kesejahteraan mental dan motivasi kerja telah dibuktikan dalam berbagai kajian manajemen sumber daya manusia. Penelitian yang dipublikasikan dalam Jurnal Aplikasi Manajemen menunjukkan bahwa kesejahteraan psikologis memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap motivasi intrinsik karyawan, yang tercermin dalam meningkatnya semangat kerja, komitmen organisasi, serta keinginan untuk memberikan kinerja terbaik (Sutanto & Kurniawan, 2020). Karyawan yang merasa

diperhatikan kondisi mentalnya cenderung memiliki rasa dihargai dan aman secara psikologis, sehingga terdorong untuk bekerja secara proaktif dan bertanggung jawab. Temuan ini menegaskan bahwa kesejahteraan mental berperan sebagai pendorong utama dalam pembentukan motivasi kerja yang berkelanjutan.

Motivasi kerja yang tinggi selanjutnya berdampak langsung pada peningkatan produktivitas dan kualitas kinerja karyawan. Studi dalam Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan mengungkapkan bahwa karyawan dengan tingkat kesejahteraan mental yang baik menunjukkan produktivitas yang lebih stabil, kreativitas yang lebih tinggi, serta kemampuan adaptasi yang lebih baik terhadap perubahan tuntutan kerja (Pratama & Dewi, 2021). Hal ini disebabkan oleh kondisi psikologis yang mendukung penggunaan energi kerja secara efektif dan berkelanjutan. Dengan demikian, kesejahteraan mental berfungsi sebagai mediator yang menghubungkan aspek psikologis dan motivasional dengan pencapaian produktivitas kerja yang optimal.

Dalam perspektif MSDM strategis, keterkaitan antara kesejahteraan mental, motivasi, dan produktivitas kerja menuntut organisasi untuk mengintegrasikan aspek psikologis ke dalam sistem pengelolaan kinerja. Penetapan target kerja yang realistis, pemberian umpan balik yang konstruktif, serta penciptaan lingkungan kerja yang aman secara psikologis menjadi langkah penting dalam menjaga kesejahteraan mental karyawan. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk membangun kinerja yang tidak hanya berorientasi pada hasil jangka pendek, tetapi juga pada keberlanjutan sumber daya manusia. Dengan demikian, perhatian terhadap kesejahteraan mental karyawan merupakan investasi strategis yang berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja dan daya saing organisasi di era baru kerja.

e. Model Integratif MSDM dalam Menjembatani Fleksibilitas, Kesejahteraan Mental, dan Kinerja

Model integratif Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam era baru kerja menempatkan fleksibilitas kerja, kesejahteraan mental, dan kinerja karyawan sebagai satu kesatuan sistem yang saling berinteraksi dan memperkuat. Pendekatan ini berpijak pada pandangan bahwa kebijakan fleksibilitas kerja tidak dapat berdiri sendiri tanpa dukungan sistem MSDM yang berorientasi pada manusia (*human centered management*). Dalam model ini, MSDM berperan sebagai penghubung strategis yang memastikan bahwa fleksibilitas kerja dirancang secara terstruktur, diimplementasikan secara adil, serta dievaluasi berdasarkan dampaknya terhadap kesehatan mental dan produktivitas karyawan. Dengan demikian, model integratif MSDM tidak hanya berfokus pada pencapaian target organisasi, tetapi juga pada penciptaan keseimbangan antara tuntutan kerja dan kapasitas psikologis karyawan sebagai fondasi kinerja yang berkelanjutan.

Sintesis temuan literatur menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja memiliki potensi ganda, yakni sebagai peluang peningkatan kesejahteraan dan kinerja, sekaligus sebagai sumber risiko psikologis apabila tidak dikelola secara tepat. Berbagai kajian mengungkapkan bahwa fleksibilitas kerja dapat meningkatkan otonomi, kepuasan kerja, dan keseimbangan kehidupan kerja, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Namun, literatur juga menegaskan bahwa fleksibilitas yang tidak disertai dengan batasan kerja yang jelas cenderung memicu tekanan kerja digital, kelelahan mental, serta kaburnya batas antara kehidupan kerja dan pribadi. Temuan ini mengindikasikan adanya kebutuhan akan peran aktif MSDM dalam mengarahkan fleksibilitas kerja agar selaras dengan prinsip kesejahteraan mental.

Lebih lanjut, hasil kajian literatur memperlihatkan bahwa kesejahteraan mental berfungsi sebagai variabel kunci yang memediasi hubungan antara fleksibilitas kerja dan

kinerja karyawan. Karyawan dengan kondisi mental yang sehat lebih mampu memanfaatkan fleksibilitas kerja secara produktif, sedangkan karyawan dengan tingkat stres dan kelelahan tinggi cenderung mengalami penurunan kinerja meskipun diberikan fleksibilitas. Sintesis ini menegaskan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan fleksibilitas kerja sangat bergantung pada integrasi kebijakan MSDM yang mencakup pengelolaan beban kerja, dukungan psikologis, komunikasi organisasi yang efektif, serta sistem penilaian kinerja yang adil dan realistis.

Berdasarkan sintesis temuan tersebut, direkomendasikan suatu model pengelolaan SDM yang adaptif dan berkelanjutan dengan menempatkan kesejahteraan mental sebagai pilar strategis dalam desain kebijakan fleksibilitas kerja. Model ini menekankan pentingnya perencanaan kerja berbasis hasil (*output based performance management*), kejelasan peran dan ekspektasi, serta pengaturan batas kerja digital yang sehat. MSDM perlu berperan aktif dalam membangun budaya kerja yang mendukung keamanan psikologis (*psychological safety*), sehingga karyawan merasa aman untuk menyampaikan kebutuhan, kendala, dan aspirasi mereka tanpa takut terhadap konsekuensi negatif.

Selain itu, model pengelolaan SDM berkelanjutan juga menuntut penguatan kapasitas organisasi melalui pelatihan kepemimpinan empatik, pengembangan kompetensi adaptif, serta evaluasi kebijakan secara berkelanjutan berbasis umpan balik karyawan. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan kebijakan fleksibilitas kerja dengan dinamika kebutuhan sumber daya manusia dan tantangan lingkungan kerja yang terus berubah. Dengan mengintegrasikan fleksibilitas kerja, kesejahteraan mental, dan kinerja dalam satu kerangka MSDM yang holistik, organisasi dapat membangun sistem kerja yang tidak hanya produktif, tetapi juga resilien dan berorientasi pada keberlanjutan jangka panjang.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa era baru kerja yang ditandai oleh fleksibilitas kerja, digitalisasi, dan perubahan pola hubungan kerja telah membawa implikasi signifikan terhadap pengelolaan sumber daya manusia. Kebijakan fleksibilitas kerja, seperti sistem kerja hybrid dan remote, pada satu sisi memberikan peluang peningkatan otonomi dan keseimbangan kehidupan kerja, namun pada sisi lain memunculkan tantangan berupa tekanan kerja digital, kaburnya batas waktu kerja, serta meningkatnya risiko gangguan kesejahteraan mental karyawan. Dalam konteks ini, kesejahteraan mental terbukti memiliki peran sentral sebagai faktor yang memengaruhi motivasi, keterlibatan, dan produktivitas kerja karyawan. Oleh karena itu, fleksibilitas kerja tidak dapat dipahami semata-mata sebagai kebijakan teknis operasional, melainkan sebagai fenomena manajerial yang memiliki dimensi psikologis dan strategis.

Lebih lanjut, pembahasan menunjukkan bahwa hubungan antara fleksibilitas kerja, kesejahteraan mental, dan kinerja karyawan bersifat saling terkait dan dinamis. Kesejahteraan mental berperan sebagai variabel penghubung yang menentukan apakah fleksibilitas kerja berdampak positif atau justru negatif terhadap kinerja. Karyawan dengan kondisi mental yang sehat cenderung mampu memanfaatkan fleksibilitas kerja secara produktif, sementara karyawan yang mengalami tekanan psikologis berisiko mengalami penurunan kinerja meskipun bekerja dalam sistem yang fleksibel. Temuan ini menegaskan bahwa efektivitas kebijakan kerja modern sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam mengelola aspek manusia secara holistik melalui peran strategis Manajemen Sumber Daya Manusia.

Manajemen Sumber Daya Manusia integratif menjadi kunci utama dalam menjembatani kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan di era baru kerja. MSDM tidak lagi cukup berperan sebagai fungsi administratif, tetapi harus bertransformasi menjadi aktor strategis yang mampu menyelaraskan kebijakan fleksibilitas kerja dengan upaya perlindungan dan penguatan kesejahteraan mental karyawan. Pendekatan integratif memungkinkan organisasi membangun

sistem kerja yang adaptif, manusiawi, dan berorientasi pada kinerja berkelanjutan. Dengan demikian, keberhasilan organisasi di era baru kerja sangat ditentukan oleh sejauh mana MSDM mampu mengelola keseimbangan antara produktivitas, kesehatan mental, dan keberlanjutan sumber daya manusia.

Secara teoretis, artikel ini memperkaya kajian MSDM kontemporer dengan menegaskan pentingnya integrasi antara fleksibilitas kerja, kesejahteraan mental, dan kinerja karyawan dalam satu kerangka konseptual yang utuh. Temuan ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan perspektif MSDM yang lebih human-centered dan kontekstual dengan dinamika kerja modern. Secara praktis, hasil kajian ini memberikan implikasi bagi praktisi dan pengambil kebijakan organisasi untuk merancang kebijakan kerja fleksibel yang disertai dengan dukungan sistem kesejahteraan mental, pengelolaan beban kerja yang realistis, serta mekanisme evaluasi kinerja yang adil dan berorientasi pada hasil.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan kajian empiris dengan pendekatan kuantitatif atau metode campuran guna menguji hubungan kausal antara fleksibilitas kerja, kesejahteraan mental, dan kinerja karyawan pada berbagai sektor industri. Selain itu, eksplorasi variabel moderasi seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan karakteristik individu karyawan juga menjadi penting untuk memperkaya pemahaman akademik. Dari sisi kebijakan, organisasi diharapkan dapat mengembangkan model pengelolaan SDM yang adaptif dan berkelanjutan dengan menempatkan kesejahteraan mental sebagai indikator strategis keberhasilan kerja, sehingga kebijakan fleksibilitas kerja tidak hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga memperkuat ketahanan dan kualitas sumber daya manusia dalam jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Hasibuan, M. S. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi revisi). Jakarta: Bumi Aksara.
- Lestari, S., & Wibowo, U. B. (2022). Fleksibilitas Kerja dan Kesejahteraan Psikologis Karyawan di Era Digital. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 16(2), 89–101.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Prasetyo, A., & Wibowo, W. (2021). Transformasi Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Menghadapi Perubahan Dunia Kerja. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 8(2), 115–128.
- Pratama, A. R., & Dewi, I. G. A. M. (2021). Kesejahteraan Psikologis dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 23(2), 145–156.
- Putri, A. R., & Wibowo, U. B. (2021). Implementasi Fleksibilitas Kerja dan Implikasinya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 19(3), 512–523.
- Rahmawati, D., & Nugroho, A. (2022). Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Penerapan Kerja Fleksibel. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 13(2), 145–158.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sari, D. P., & Nugroho, R. A. (2022). Peran Strategis MSDM dalam Mendukung Kinerja dan Kesejahteraan Karyawan Pada Era Kerja Fleksibel. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 45–58.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sutanto, E. M., & Haryono, T. (2021). Tekanan Kerja Digital dan Implikasinya Terhadap Stres Kerja Karyawan. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 19(4), 768–780.
- Sutanto, E. M., & Kurniawan, M. (2020). Kesejahteraan Psikologis, Motivasi Kerja, dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 18(3), 512–523.
- Sutrisno, E. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Wibowo. (2020). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.

Zed, M. (2018). Metode Penelitian Kepustakaan. Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia.