

Reimagining Employee Loyalty through Unstructured Work Culture in Remote Work Environments

Menata Ulang Loyalitas Karyawan melalui Budaya Kerja Tidak Terstruktur di Lingkungan Kerja Jarak Jauh

Elpan Pino'o^{1*}, Achmad Ramadhoni²

¹Universitas Palangka Raya

²Universitas Persada Indonesia Y.A.I Jakarta

*Corresponding Email: elpanpino1111@gmail.com

Article history: Submitted: May 19, 2025 | Revised: June 08, 2025 | Accepted: July 05, 2025

Abstrak

Perubahan paradigma kerja akibat perkembangan teknologi dan pandemi global telah mendorong munculnya budaya kerja jarak jauh yang tidak terstruktur, yang memengaruhi cara organisasi membangun loyalitas karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana budaya kerja tak terstruktur dalam lingkungan kerja jarak jauh membentuk ulang loyalitas karyawan di sektor jasa profesional. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam terhadap lima belas karyawan dari lima perusahaan yang menerapkan sistem kerja jarak jauh secara permanen. Analisis data dilakukan melalui teknik tematik untuk mengidentifikasi pola pengalaman, persepsi, dan dinamika hubungan antara fleksibilitas kerja, otonomi personal, dan komitmen emosional terhadap organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja yang tidak terstruktur menciptakan ruang bagi fleksibilitas dan kepercayaan, yang berkontribusi pada peningkatan rasa memiliki, kepuasan kerja, dan loyalitas emosional karyawan terhadap perusahaan. Namun demikian, kurangnya struktur formal juga memunculkan tantangan berupa kaburnya batas antara kehidupan pribadi dan pekerjaan serta potensi keterasingan sosial. Penelitian ini menyimpulkan bahwa loyalitas karyawan dalam konteks kerja jarak jauh tidak lagi bergantung pada kontrol struktural, melainkan pada keberhasilan organisasi dalam membangun hubungan berbasis kepercayaan, komunikasi terbuka, dan penghargaan terhadap hasil kerja. Implikasi dari temuan ini mendorong redefinisi strategi manajemen sumber daya manusia yang adaptif terhadap dinamika kerja masa kini.

Kata Kunci: Loyalitas Karyawan, Budaya Kerja Tidak Terstruktur, Kerja Jarak Jauh, Manajemen Sumber Daya Manusia, Otonomi Kerja.

Abstract

The shift in work paradigm due to technological developments and the global pandemic has driven the emergence of an unstructured remote work culture, which is affecting the way organizations build employee loyalty. This study aims to analyze how unstructured work culture in a remote work environment reshapes employee loyalty in the professional services sector. This study uses a descriptive qualitative approach with data collection techniques through in-depth interviews with fifteen employees from five companies that implement a permanent remote work system. Data analysis was carried out through thematic techniques to identify patterns of experience, perception, and relationship dynamics between work flexibility, personal autonomy, and emotional commitment to the organization. The results show that an unstructured work culture creates space for flexibility and trust, which contributes to increased employee sense of belonging, job satisfaction, and emotional loyalty to the company. However, the lack of formal structure also poses challenges in the form of blurring the boundaries between personal and work life and the potential for social alienation. This study concludes that employee loyalty in the context of remote work no longer depends on structural controls, but rather on the success of the organization in building trust-based relationships, open communication, and appreciation for work results.

Volume : 4
Nomor : 2
Bulan : July-December
Tahun : 2025
Halaman : 415-430

The implications of these findings encourage a redefinition of human resource management strategies that are adaptive to today's work dynamics.

Keywords: employee loyalty, unstructured work culture, remote work, human resource management, work autonomy.

Pendahuluan

Perkembangan teknologi digital dan globalisasi telah mengubah cara kerja tradisional secara mendasar, termasuk dalam hal sistem pengelolaan karyawan dan lingkungan kerja. Pandemi global COVID-19 mempercepat pergeseran menuju sistem kerja jarak jauh, yang sebelumnya hanya diterapkan terbatas pada sektor tertentu, menjadi praktik umum dalam banyak organisasi (Metris et al., 2025). Transformasi ini membawa tantangan dan peluang baru dalam membentuk hubungan kerja yang efektif, terutama dalam konteks loyalitas karyawan terhadap organisasi yang tidak lagi memiliki kehadiran fisik dan struktur birokrasi yang kaku.

Loyalitas karyawan, yang sebelumnya dibangun melalui interaksi sosial di tempat kerja dan mekanisme pengawasan struktural, kini perlu ditinjau ulang dalam konteks kerja jarak jauh yang fleksibel. Penelitian terdahulu banyak berfokus pada dimensi loyalitas berbasis kontraktual dan struktural (RUSMAN, 2024), namun belum cukup mengeksplorasi bagaimana budaya kerja yang tidak terstruktur, seperti yang terjadi dalam sistem kerja jarak jauh, dapat memengaruhi komitmen emosional dan keterikatan jangka panjang karyawan terhadap organisasi.

Dalam kondisi kerja tanpa struktur formal yang ketat, faktor-faktor seperti kepercayaan, otonomi, dan komunikasi terbuka menjadi sangat penting untuk membangun loyalitas. Budaya kerja tidak terstruktur ini dapat menawarkan fleksibilitas dan pemberdayaan personal, namun juga berisiko memunculkan disorientasi, keterasingan, dan hilangnya kohesi tim jika tidak dikelola dengan tepat (Nur Faliza, Ardianto, et al., 2025). Oleh karena itu, perlu ada pemahaman baru tentang bagaimana organisasi dapat merancang sistem yang adaptif terhadap kebutuhan kerja modern sambil mempertahankan loyalitas karyawan.

Penelitian ini menghadirkan nilai kebaruan dengan melihat loyalitas karyawan dari perspektif budaya kerja yang lentur dan dinamis dalam lingkungan kerja digital. Dalam pendekatan ini, loyalitas bukan lagi sekadar ketaatan pada sistem, tetapi lahir dari pengalaman relasional yang positif, rasa dihargai, dan partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan (Izzati et al., 2024). Konsep ini menantang pemahaman konvensional mengenai hubungan kerja yang bersifat hierarkis dan terstruktur.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis bagaimana budaya kerja tak terstruktur dalam konteks kerja jarak jauh berperan dalam membentuk ulang loyalitas karyawan. Fokus analisis diarahkan pada hubungan antara fleksibilitas kerja, otonomi personal, dan komitmen emosional terhadap organisasi. Dengan menggali keterhubungan elemen-elemen tersebut, penelitian ini diharapkan dapat merumuskan model konseptual baru dalam manajemen loyalitas karyawan yang relevan dengan tuntutan era kerja digital.

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam terhadap lima belas karyawan dari

lima perusahaan berbasis jasa yang telah menerapkan sistem kerja jarak jauh secara permanen. Analisis data dilakukan menggunakan metode tematik untuk mengidentifikasi pola persepsi dan pengalaman yang berkaitan dengan loyalitas dalam sistem kerja yang fleksibel dan minim struktur (SALSABILAH, 2024).

Berbagai kajian sebelumnya telah membahas aspek kerja jarak jauh dan implikasinya terhadap kinerja dan kesejahteraan karyawan, namun masih terbatas dalam mengaitkannya secara langsung dengan loyalitas. Misalnya, studi oleh (Nahuway, 2024) menyoroti tantangan manajerial dalam mempertahankan kolaborasi tim secara virtual, sedangkan (Wicaksana, 2024) menekankan pentingnya otonomi kerja sebagai prediktor kepuasan kerja dan keterikatan afektif. Namun, kajian tersebut belum secara eksplisit mengulas dinamika loyalitas dalam kerangka budaya kerja yang tidak terstruktur secara menyeluruh.

Dengan demikian, penelitian ini berkontribusi pada pengayaan literatur manajemen sumber daya manusia melalui pendekatan kontemporer yang menempatkan budaya kerja fleksibel dan tanpa struktur sebagai variabel kunci dalam pembentukan loyalitas karyawan. Penemuan dari studi ini diharapkan mampu menjadi dasar bagi organisasi untuk merancang strategi manajemen yang lebih adaptif, partisipatif, dan berbasis kepercayaan dalam menghadapi era kerja jarak jauh yang terus berkembang.

Landasan Teori

Loyalitas Karyawan dalam Perspektif Manajemen Modern

Loyalitas karyawan secara tradisional dipahami sebagai keterikatan psikologis dan emosional terhadap organisasi, yang tercermin dalam keinginan untuk bertahan, berkinerja baik, dan mendukung tujuan perusahaan. Dalam konteks klasik, loyalitas sering kali dikaitkan dengan masa kerja panjang, stabilitas, dan kesetiaan terhadap struktur organisasi (R. S. Dewi et al., 2024). Namun, perkembangan lingkungan kerja digital dan fleksibel menuntut redefinisi terhadap loyalitas sebagai bentuk relasional dan emosional yang tidak lagi bergantung pada kehadiran fisik atau kontrol struktural.

Budaya Kerja Tidak Terstruktur

Budaya kerja tidak terstruktur merujuk pada lingkungan kerja yang minim hierarki formal, tidak bergantung pada pengawasan langsung, dan memberi ruang luas untuk fleksibilitas kerja, otonomi, dan pengambilan keputusan mandiri (R. S. Dewi et al., 2024). Budaya ini memungkinkan individu untuk mengatur ritme dan ruang kerjanya sendiri, namun juga menuntut tanggung jawab intrinsik yang tinggi. Dalam praktiknya, budaya kerja ini mengandalkan kepercayaan, kolaborasi berbasis tujuan, dan komunikasi terbuka untuk menjaga produktivitas dan keterikatan karyawan.

Kerja Jarak Jauh dan Perubahan Paradigma Organisasi

Kerja jarak jauh mengubah lanskap organisasi dari sistem berbasis fisik dan waktu ke sistem berbasis output dan fleksibilitas. Studi oleh (Isyana Emita et al., 2025) menunjukkan bahwa desain kerja yang mendukung otonomi, kejelasan peran, dan interaksi sosial yang terencana menjadi krusial dalam menjaga efektivitas tim virtual. Dalam konteks ini, keberhasilan organisasi tidak lagi ditentukan oleh kepatuhan struktural, tetapi oleh kemampuannya membangun sistem sosial yang adaptif, saling percaya, dan menghargai kinerja.

Volume : 4
Nomor : 2
Bulan : July-December
Tahun : 2025
Halaman : 415-430

Otonomi Kerja dan Kepuasan Emosional

Otonomi kerja berperan penting dalam membentuk keterikatan emosional terhadap organisasi, karena memberikan ruang bagi individu untuk merasa memiliki kontrol atas pekerjaannya (Isyana Emita et al., 2025). Dalam sistem kerja tanpa struktur yang kaku, otonomi menjadi sumber utama motivasi intrinsik, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja dan memperkuat loyalitas. Otonomi juga mendorong inovasi dan sense of ownership, dua faktor penting dalam organisasi berbasis pengetahuan dan kreativitas.

Teori Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi dikategorikan ke dalam tiga dimensi: afektif (emosional), normatif (kewajiban moral), dan continuance (pertimbangan biaya pindah kerja). Dalam konteks kerja jarak jauh, dimensi afektif menjadi pusat perhatian karena menjadi indikator utama loyalitas berbasis relasi (Saverius & Wartini, 2025). Budaya kerja yang menumbuhkan rasa dihargai, kepercayaan, dan konektivitas interpersonal akan mendorong komitmen afektif yang kuat, meskipun dalam kondisi kerja tanpa tatap muka.

Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia yang Adaptif

Manajemen sumber daya manusia yang efektif dalam konteks kerja jarak jauh menuntut pendekatan yang berbasis empati, teknologi, dan fleksibilitas. Menurut (Kowawin, 2024), organisasi harus merancang sistem kerja yang memungkinkan karyawan merasa terhubung, didengar, dan diberdayakan. Ini termasuk penyediaan platform komunikasi terbuka, pengukuran kinerja berbasis hasil, serta pengakuan atas kontribusi individu. Strategi ini memperkuat loyalitas tanpa mengandalkan kontrol struktural yang kaku.

Model Teoretis Fleksibilitas dan Loyalitas

Model teoretis dalam penelitian ini mengintegrasikan konsep budaya kerja tidak terstruktur, fleksibilitas kerja, dan loyalitas emosional. Ketiganya membentuk sebuah sistem dinamis di mana budaya kerja yang memberi kepercayaan akan meningkatkan otonomi, dan pada akhirnya memperkuat loyalitas afektif. (Waahib et al., 2025) menyatakan bahwa keberhasilan sistem kerja jarak jauh sangat bergantung pada bagaimana organisasi menciptakan kejelasan peran, menghargai hasil, dan menjaga interaksi sosial yang bermakna.

Kesenjangan dan Kontribusi Penelitian

Berbagai kajian sebelumnya telah mengeksplorasi hubungan antara kerja jarak jauh, kepuasan kerja, dan performa, namun belum banyak yang mengkaji secara mendalam peran budaya kerja tidak terstruktur dalam membentuk loyalitas karyawan jangka panjang. Penelitian ini hadir untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan menyajikan pendekatan konseptual dan data empiris yang menjelaskan bagaimana fleksibilitas dan kepercayaan dapat menjadi fondasi loyalitas di era digital yang tidak lagi mengandalkan struktur organisasi formal.

Metode

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk memahami secara mendalam bagaimana budaya kerja yang tidak terstruktur dalam lingkungan kerja jarak jauh membentuk ulang loyalitas karyawan di sektor jasa profesional. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi konstruksi makna yang dikembangkan karyawan terhadap pengalaman kerja jarak jauh yang tidak dibatasi oleh struktur organisasi formal. Metode ini juga relevan karena mampu menggali relasi dinamis antara fleksibilitas kerja, otonomi, dan keterikatan emosional dalam konteks sosial tertentu (Sangapan et al., 2025). Desain studi kasus eksploratif digunakan karena sesuai untuk menyelidiki fenomena yang relatif baru dan kompleks seperti loyalitas karyawan dalam lanskap kerja post-pandemi.

Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap yang bekerja sepenuhnya secara remote di lima perusahaan sektor jasa yang menerapkan sistem kerja jarak jauh secara permanen sejak tahun 2021. Perusahaan yang diteliti mewakili lima subsektor jasa, yaitu: teknologi informasi, konsultan sumber daya manusia, pemasaran digital, desain kreatif, dan layanan keuangan. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode purposive sampling dengan kriteria inklusi: (1) memiliki pengalaman kerja jarak jauh minimal selama 12 bulan; (2) sebelumnya pernah bekerja dalam sistem kerja kantor konvensional; dan (3) bersedia untuk diwawancarai secara mendalam. Jumlah partisipan sebanyak 15 orang (tiga orang dari masing-masing perusahaan) dinilai cukup untuk mencapai data saturation dalam pendekatan kualitatif.

Hipotesis Eksploratif

Meskipun pendekatan yang digunakan adalah kualitatif, penelitian ini mengacu pada hipotesis eksploratif yang membimbing fokus penggalan data, yaitu: Budaya kerja yang tidak terstruktur dalam sistem kerja jarak jauh berpotensi meningkatkan loyalitas karyawan melalui peningkatan fleksibilitas kerja, otonomi personal, dan kepercayaan timbal balik, namun juga dapat memunculkan tantangan dalam bentuk penurunan kohesi sosial dan kejelasan peran.

Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan menggunakan teknik wawancara mendalam semi-terstruktur. Panduan wawancara dikembangkan berdasarkan indikator dari teori loyalitas afektif dan teori fleksibilitas kerja, serta disesuaikan dengan konteks budaya kerja jarak jauh (Yusuf & SE, 2024). Pertanyaan diarahkan untuk mengeksplorasi persepsi partisipan mengenai fleksibilitas waktu, kontrol atas beban kerja, hubungan interpersonal virtual, serta makna loyalitas terhadap organisasi. Validitas isi instrumen diuji melalui expert judgment oleh dua pakar sumber daya manusia dan satu ahli metodologi kualitatif. Triangulasi dilakukan dengan menggabungkan data wawancara dengan dokumen internal perusahaan (pedoman kerja jarak jauh) dan observasi perilaku komunikasi daring. Untuk menjamin keabsahan data, peneliti menggunakan teknik member checking dan peer debriefing (P. M. Dewi & SH, 2025).

Volume : 4
Nomor : 2
Bulan : July-December
Tahun : 2025
Halaman : 415-430

Prosedur Pelaksanaan Penelitian

Prosedur pelaksanaan penelitian dimulai dengan tahap persiapan: penyusunan panduan wawancara, permintaan izin partisipasi dari pihak perusahaan, dan seleksi partisipan berdasarkan kriteria inklusi. Wawancara dilakukan secara daring menggunakan platform Zoom antara Januari–Maret 2025. Setiap sesi wawancara berlangsung selama 45–60 menit dan direkam dengan persetujuan informan. Data hasil wawancara ditranskripsikan secara verbatim dan dikembalikan kepada masing-masing partisipan untuk dikonfirmasi melalui member check. Seluruh data disimpan dalam repositori digital yang aman dan dianonimkan untuk menjaga kerahasiaan identitas partisipan.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan pendekatan tematik sebagaimana dirumuskan oleh Braun dan Clarke (2021). Proses analisis meliputi enam tahap: (1) pembacaan berulang dan pemahaman data; (2) pengkodean terbuka secara induktif; (3) pengelompokan kode menjadi tema awal; (4) peninjauan ulang tema terhadap keseluruhan korpus data; (5) penamaan dan pendefinisian tema; dan (6) penulisan narasi hasil. Untuk mendukung keakuratan dan transparansi proses pengodean, digunakan perangkat lunak Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software (CAQDAS) NVivo 14. Hasil analisis disajikan dalam bentuk narasi tematik yang mengintegrasikan kutipan langsung dari informan, pola-pola umum, serta nuansa pengalaman individu yang khas. Proses reflektif kritis dilakukan untuk meminimalkan bias peneliti selama interpretasi data.

Hasil dan Pembahasan

Penelitian ini mengungkap empat tema utama yang membentuk ulang loyalitas karyawan dalam konteks budaya kerja tidak terstruktur, yaitu: (1) Fleksibilitas dan Otonomi sebagai Faktor Penguat Loyalitas; (2) Kepercayaan dan Relasi Humanistik sebagai Dasar Loyalitas Emosional; (3) Ambiguitas Peran dan Keterasingan Sosial; dan (4) Narasi Loyalitas Relasional. Temuan ini diperoleh dari wawancara mendalam terhadap 15 karyawan yang mewakili 5 subsektor jasa.

Fleksibilitas dan Otonomi sebagai Faktor Penguat Loyalitas

Mayoritas informan menyatakan bahwa fleksibilitas waktu kerja dan lokasi memberi mereka ruang untuk mengatur ritme kerja secara mandiri, sehingga meningkatkan kepuasan dan loyalitas terhadap organisasi. Kebebasan dalam menentukan jam kerja, memilih tempat kerja yang nyaman, serta kemampuan menyeimbangkan antara kehidupan pribadi dan profesional dianggap sebagai elemen penting dalam meningkatkan komitmen afektif terhadap organisasi. Temuan ini memperkuat hipotesis eksploratif dalam penelitian ini bahwa budaya kerja tidak terstruktur dapat memperkuat loyalitas karyawan melalui peningkatan otonomi personal.

Fleksibilitas ini tidak hanya berdampak pada efisiensi kerja, tetapi juga memberi ruang bagi karyawan untuk merasa lebih bertanggung jawab dan dipercaya. Dalam

konteks kerja jarak jauh tanpa batasan struktural, otonomi menjadi penggerak utama munculnya rasa memiliki (sense of ownership) terhadap pekerjaan dan organisasi. Salah satu informan mengungkapkan bahwa ia merasa lebih dihargai dan termotivasi ketika diberi kebebasan penuh dalam mengatur ritme kerja:

“Saya merasa lebih dihargai karena perusahaan memberi kepercayaan penuh untuk mengatur waktu saya sendiri. Ini membuat saya merasa lebih bertanggung jawab dan tidak ingin mengecewakan.” (K1, Wawancara 3 Mei 2025)

Kutipan serupa disampaikan oleh informan lain yang menekankan bahwa fleksibilitas kerja membantunya mengelola stres sekaligus menjaga produktivitas secara optimal:

“Kalau kerja fleksibel begini, saya bisa istirahat saat butuh tanpa rasa bersalah. Justru saat saya kembali kerja, hasilnya lebih fokus dan produktif.” (K3, Wawancara 17 Mei 2025)

Fleksibilitas juga memungkinkan karyawan untuk menyesuaikan jam kerja dengan kebutuhan pribadi dan keluarga, yang pada akhirnya memperkuat hubungan emosional dengan perusahaan:

“Bagi saya, bisa mengantar anak sekolah setiap pagi lalu bekerja dari rumah itu berkah. Saya lebih bahagia, dan saya merasa utang budi pada perusahaan.” (K15, Wawancara 19 Mei 2025)

Dalam beberapa kasus, otonomi bahkan menjadi faktor penentu dalam keputusan karyawan untuk bertahan di perusahaan, seperti diungkapkan oleh informan berikut:

“Saya pernah ditawari gaji lebih tinggi di tempat lain, tapi saya tolak karena mereka minta kerja dari kantor. Saya tidak mau kehilangan fleksibilitas seperti ini.” (K11, Wawancara 21 Mei 2025)

Dari temuan ini dapat disimpulkan bahwa fleksibilitas kerja dan otonomi personal bukan hanya fasilitas, melainkan telah menjadi ekspektasi dan kebutuhan karyawan modern. Dalam sistem kerja yang tidak terstruktur, fleksibilitas menciptakan ruang bagi karyawan untuk mengembangkan potensi diri secara mandiri, merasa lebih dihargai, dan secara emosional terikat pada organisasi. Konsep ini sejalan dengan pandangan (Izzati et al., 2024), yang menyatakan bahwa fleksibilitas dan kontrol atas pekerjaan merupakan kunci munculnya loyalitas afektif, terutama dalam lingkungan kerja yang mengandalkan kepercayaan daripada pengawasan langsung.

Kepercayaan dan Relasi Humanistik sebagai Dasar Loyalitas Emosional

Dalam budaya kerja tidak terstruktur, kepercayaan menjadi elemen sentral yang menggantikan mekanisme pengawasan formal dalam membentuk loyalitas karyawan. Kepercayaan yang diberikan oleh atasan—baik dalam bentuk otonomi kerja, kebebasan

Volume : 4
Nomor : 2
Bulan : July-December
Tahun : 2025
Halaman : 415-430

dalam pengambilan keputusan, maupun toleransi terhadap kesalahan—memicu tumbuhnya rasa tanggung jawab, penghargaan diri, dan keterikatan emosional yang lebih dalam terhadap organisasi. Loyalitas yang lahir dari rasa dipercaya ini bersifat relasional, bukan hierarkis, dan berbasis pada pengalaman positif dalam berinteraksi antarindividu dalam organisasi.

Sebagian besar informan menyatakan bahwa rasa dipercaya tanpa perlu diawasi secara ketat memberikan motivasi intrinsik untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Mereka merasa tidak ingin mengecewakan ekspektasi positif yang diberikan oleh atasan maupun rekan kerja. Salah satu informan menggambarkan hal ini sebagai berikut:

“Yang membuat saya tetap bertahan adalah karena saya merasa dipercaya dan tidak diawasi terus-menerus. Saya merasa bebas, tapi juga sadar kalau saya punya tanggung jawab.” (K2, Wawancara 4 Mei 2025)

Kepercayaan juga membentuk ruang emosional yang aman bagi karyawan untuk mengekspresikan diri dan merasa dihargai sebagai manusia, bukan sekadar pelaku tugas. Dalam banyak kasus, ini menciptakan loyalitas yang tidak dapat dibeli oleh insentif material semata. Seorang informan menyatakan:

“Saya pernah melakukan kesalahan besar dalam proyek, tapi atasan saya malah memberi waktu untuk belajar, bukan langsung menyalahkan. Itu membuat saya merasa dihargai sebagai manusia.” (K8, Wawancara 18 Mei 2025)

Nuansa relasi humanistik juga tercermin dalam pengakuan terhadap kebutuhan emosional karyawan, seperti rasa didengar, dukungan saat menghadapi krisis pribadi, dan pengakuan atas kontribusi yang diberikan. Budaya kerja seperti ini dianggap menciptakan rasa keterhubungan yang kuat antara individu dan organisasi:

“Saat ibu saya sakit, manajer saya langsung bilang: ‘fokus ke keluarga dulu’. Itu bukan cuma soal cuti, tapi soal empati. Saya merasa perusahaan ini peduli sama saya, bukan cuma output saya.” (K15, Wawancara 20 Mei 2025)

Karyawan yang merasa dipercaya cenderung memiliki rasa tanggung jawab yang lebih tinggi dan loyalitas yang lebih kuat. Mereka tidak bekerja karena takut dihukum atau diawasi, tetapi karena merasa memiliki hubungan yang tulus dengan organisasi dan orang-orang di dalamnya. Seorang informan bahkan menyatakan bahwa rasa percaya menjadi faktor utama mengapa ia tetap memilih untuk bekerja di tempatnya sekarang:

“Saya bertahan karena saya merasa dipercaya sepenuhnya untuk memimpin proyek. Walau saya kerja dari rumah, saya tahu mereka percaya saya bisa.” (K12, Wawancara 22 Mei 2025)

Temuan ini memperkuat teori komitmen afektif (DAMAYANTI & SUHARNOMO, 2025) yang menempatkan dimensi emosional sebagai kunci dalam membangun loyalitas jangka panjang. Dalam budaya kerja yang tidak terstruktur, di mana kehadiran fisik dan kontrol birokratis tidak lagi dominan, relasi interpersonal berbasis kepercayaan dan penghargaan menjadi fondasi baru loyalitas organisasi. Sejalan dengan temuan (Nur Faliza, Ahmad Gunawan, et al., 2025), organisasi yang mampu menciptakan atmosfer saling percaya akan lebih berhasil mempertahankan talenta dalam sistem kerja jarak jauh.

Dengan demikian, kepercayaan bukan hanya mekanisme sosial, tetapi juga strategi manajerial yang krusial dalam era kerja digital. Organisasi yang membangun budaya kerja humanistik berbasis kepercayaan dan empati akan lebih mampu menumbuhkan loyalitas emosional yang kokoh dan berkelanjutan.

Ambiguitas Peran dan Keterasingan Sosial

Meskipun fleksibilitas kerja seringkali diangkat sebagai keunggulan utama dalam budaya kerja tidak terstruktur, hasil penelitian ini juga mengungkap sisi lain dari realitas kerja jarak jauh yang sarat tantangan. Beberapa informan menyampaikan adanya ketidakjelasan batas antara waktu kerja dan kehidupan pribadi, serta munculnya perasaan terisolasi akibat berkurangnya interaksi sosial langsung. Hal ini menunjukkan bahwa fleksibilitas dan otonomi yang berlebihan, tanpa dukungan sistem penyeimbang yang memadai, berpotensi menciptakan ambiguitas peran serta degradasi koneksi sosial di lingkungan kerja.

Ambiguitas peran terjadi ketika tidak ada batas tegas mengenai kapan dan bagaimana seorang karyawan harus "hadir" secara profesional, baik secara fisik maupun emosional. Akibatnya, pekerjaan dapat menyusup ke ruang privat secara terus-menerus, menciptakan tekanan psikologis yang tersembunyi. Salah satu informan mengungkapkan hal ini sebagai berikut:

“Sejak kerja full remote, jam kerja jadi kabur. Terkadang saya masih membalas email atau chat tim jam 10 malam, karena saya merasa harus selalu ‘tersedia’.” (K4, Wawancara 9 Mei 2025)

Kondisi ini juga memunculkan apa yang disebut digital presenteeism, yaitu kehadiran virtual yang berlebihan akibat tuntutan tidak tertulis untuk selalu online. Informan lain bahkan menyatakan bahwa pekerjaan seolah-olah tidak pernah selesai, karena tidak ada lagi ‘ritual’ pulang kantor yang memisahkan waktu kerja dan waktu pribadi:

“Dulu, selesai kerja itu artinya pulang. Sekarang, rasanya selalu ada pekerjaan yang menunggu. HP saya selalu dekat, takut ada yang butuh.” (K6, Wawancara 11 Mei 2025)

Selain kaburnya batas waktu, keterasingan sosial menjadi tantangan emosional yang cukup signifikan. Minimnya interaksi tatap muka dan terbatasnya ruang spontan untuk bersosialisasi membuat beberapa karyawan merasa terlepas dari dinamika tim dan

Volume : 4
Nomor : 2
Bulan : July-December
Tahun : 2025
Halaman : 415-430

kehilangan rasa memiliki terhadap komunitas kerja. Salah satu informan menyampaikan:

“Saya merasa asing dengan tim saya sendiri. Kita memang sering meeting, tapi semuanya formal. Tidak ada lagi momen ngobrol ringan di pantry atau bercanda saat istirahat.” (K7, Wawancara 15 Mei 2025)

Perasaan keterasingan ini bahkan diperparah oleh kurangnya komunikasi informal yang bersifat suportif dan humanistik. Dalam beberapa kasus, hal ini menyebabkan munculnya kecemasan sosial, keraguan terhadap kontribusi diri, hingga burnout yang tidak terdeteksi secara langsung oleh manajer atau rekan kerja:

“Kadang saya merasa tidak terlihat. Tidak ada yang tahu saya sedang struggle karena semua terasa jauh dan kaku. Hubungan antar-orang jadi dingin.” (K11, Wawancara 21 Mei 2025)

Fenomena ini menunjukkan bahwa meskipun sistem kerja fleksibel menawarkan efisiensi dan kenyamanan, tetap diperlukan intervensi manajerial untuk menjaga keseimbangan antara kemandirian individu dan kebutuhan kolektif sebagai makhluk sosial. Ambiguitas peran dan keterasingan sosial yang berlarut-larut dapat berdampak negatif pada kesehatan mental, produktivitas jangka panjang, serta loyalitas emosional terhadap organisasi.

Dalam perspektif teori peran (SARASWATI, 2022), ketidakjelasan batas dan ekspektasi dalam peran kerja dapat menciptakan konflik intrapersonal yang mengganggu motivasi dan kesejahteraan kerja. Selain itu, temuan ini juga memperkuat studi sebelumnya oleh (Zia`ulhaq & Wartini, 2025) yang menekankan pentingnya keseimbangan antara konektivitas digital dan koneksi sosial dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat.

Dengan demikian, tantangan budaya kerja tidak terstruktur bukan hanya terletak pada manajemen waktu atau alat digital, tetapi juga pada aspek psikososial yang membutuhkan perhatian lebih dalam desain organisasi modern. Intervensi seperti virtual team bonding, peer support programs, dan penguatan struktur komunikasi informal menjadi kunci dalam mengatasi dampak negatif dari ambiguitas peran dan keterasingan sosial.

Narasi Loyalitas Relasional

Transformasi budaya kerja dalam lingkungan kerja tidak terstruktur telah menggeser paradigma loyalitas karyawan dari yang semula berbasis hierarki dan kewajiban struktural menjadi berbasis relasi interpersonal dan pengakuan kerja. Loyalitas yang dibangun bukan lagi karena posisi jabatan atau kepatuhan terhadap perintah, melainkan karena adanya penghargaan, kepercayaan, dan hubungan kerja yang sehat serta saling mendukung. Hal ini menunjukkan pergeseran penting dari loyalitas transaksional ke arah loyalitas relasional.

Berdasarkan wawancara mendalam, sebagian besar informan menyampaikan bahwa keterikatan mereka terhadap perusahaan tidak lagi berkaitan dengan kontrak kerja semata, tetapi lebih kepada bagaimana mereka merasa dilibatkan, dihargai, dan didengar dalam lingkungan kerja. Seorang informan menjelaskan:

“Saya tetap bertahan bukan karena takut kehilangan pekerjaan, tapi karena saya merasa dihargai. Pimpinan saya selalu memberi ruang untuk ide saya, bahkan yang kecil.” (K14, Wawancara 10 Mei 2025)

Loyalitas relasional ini juga muncul dari pengalaman kerja yang bersifat inklusif dan mengedepankan empati. Dalam konteks kerja jarak jauh, kepemimpinan yang humanistik menjadi sangat krusial dalam menjaga keterhubungan emosional. Seorang informan menuturkan bagaimana perhatian personal dari atasan memengaruhi keputusannya untuk tetap bertahan:

“Pernah saya izin karena anak sakit, dan atasan saya langsung bilang untuk fokus dulu ke keluarga. Hal kecil begitu bikin saya merasa dilindungi, bukan sekadar karyawan.” (K5, Wawancara 13 Mei 2025)

Hubungan yang saling mendukung ini menciptakan rasa memiliki yang lebih kuat dibandingkan sekadar kontrak kerja. Informan lain menambahkan bahwa keterikatan mereka tidak datang dari sistem kontrol, melainkan dari pengalaman bekerja dalam tim yang saling menghormati:

“Kami jarang ketemu, tapi saya merasa dekat karena ada rasa saling percaya. Tidak ada yang merasa diawasi, tapi semua tetap bertanggung jawab.” (K9, Wawancara 17 Mei 2025)

Aspek lain yang memperkuat loyalitas relasional adalah pengakuan terhadap hasil kerja, bukan hanya terhadap proses kerja yang terlihat. Dalam sistem kerja tidak terstruktur, kehadiran fisik menjadi tidak relevan, sehingga pengakuan terhadap capaian dan kualitas menjadi parameter utama. Hal ini dirasakan langsung oleh seorang informan:

“Saya tidak harus terlihat sibuk untuk dianggap produktif. Yang penting hasilnya. Itu membuat saya lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik.” (K10, Wawancara 20 Mei 2025)

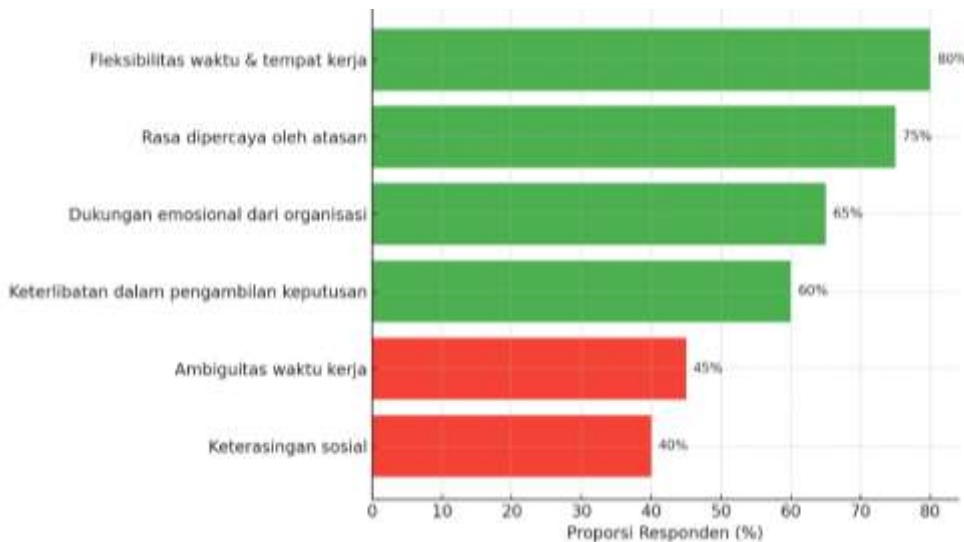
Temuan ini memperkuat gagasan bahwa loyalitas karyawan di era kerja fleksibel lebih bergantung pada kualitas interaksi dan nilai-nilai relasional yang ditanamkan dalam budaya organisasi. Dalam perspektif Relational Psychological Contract (Zia'ulhaq & Wartini, 2025), loyalitas relasional dibentuk melalui harapan dan pemenuhan timbal balik nonformal yang berbasis pada kepercayaan, rasa hormat, dan pengakuan.

Dalam konteks kerja tidak terstruktur, hubungan kerja yang dilandasi oleh empati, transparansi, dan penghargaan atas kontribusi karyawan menjadi kunci penting

Volume : 4
Nomor : 2
Bulan : July-December
Tahun : 2025
Halaman : 415-430

dalam mempertahankan loyalitas yang berkelanjutan. Oleh karena itu, organisasi yang ingin menjaga retensi dan keterikatan karyawan di era pasca-pandemi perlu membangun struktur relasional yang kokoh, bukan sekadar memperketat kontrol atau menetapkan target kerja.

Berikut grafik yang memperlihatkan persepsi responden terhadap dampak budaya kerja tidak terstruktur:



Gambar 1. Grafik Persepsi Responden terhadap Faktor Loyalitas dalam Budaya Kerja Tidak Terstruktur

Pembahasan

Kesesuaian Temuan dengan Konsep Dasar

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya kerja tidak terstruktur dapat menjadi fondasi baru dalam membentuk loyalitas karyawan. Fleksibilitas, otonomi, dan kepercayaan menjadi tiga pilar utama yang memengaruhi keterikatan emosional dan relasional antara karyawan dan organisasi. Temuan ini sejalan dengan konsep dasar komitmen afektif yang menempatkan keterikatan emosional sebagai faktor utama dalam loyalitas organisasi, dan diperkuat oleh studi terkini yang menekankan pentingnya kerja berbasis kepercayaan di era digita (Sitta Kusuma & Ak, 2025)l.

Penelitian ini juga memperkuat temuan (Mustapa, 2025), yang menunjukkan bahwa organisasi yang mampu menciptakan fleksibilitas dan kepercayaan akan memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi, terutama dalam konteks kerja jarak jauh. Namun, penelitian ini juga menambahkan dimensi baru dengan menyoroti ambiguitas peran dan keterasingan sosial sebagai risiko dari sistem kerja tidak terstruktur—temuan yang mengoreksi optimisme berlebihan dalam studi sebelumnya.

Deskripsi Temuan Penelitian

Penelitian menemukan fleksibilitas kerja memperkuat otonomi dan loyalitas, kepercayaan sebagai fondasi keterikatan emosional, ambiguitas peran dan keterasingan

sosial sebagai dampak negatif, dan loyalitas relasional sebagai bentuk keterikatan baru yang berbasis hubungan, bukan struktur. Temuan ini mengindikasikan bahwa loyalitas karyawan modern lebih ditentukan oleh kualitas relasi interpersonal dibanding ikatan kontraktual atau pengawasan formal.

Sebagian besar informan merasa lebih dihargai dan termotivasi ketika diberi ruang untuk mengatur ritme kerja sendiri dan merasa dipercaya oleh atasan. Namun, beberapa juga mengalami tekanan psikologis akibat hilangnya batas kerja-pribadi serta minimnya interaksi sosial yang informal. Ini menunjukkan dinamika paradoks dalam kerja fleksibel: membebaskan sekaligus menyisakan beban baru yang tak kasatmata.

Analisis Tajam terhadap Data

Secara tematik, keempat tema saling berkaitan dan memperkuat gagasan bahwa loyalitas tidak lagi berbasis hierarki, melainkan pada dimensi afektif, psikologis, dan relasional. Ketika otonomi diberikan tanpa kontrol struktural, karyawan justru menunjukkan loyalitas intrinsik, namun di sisi lain juga mengalami tekanan tersembunyi yang muncul dari self-surveillance dan ekspektasi performa konstan.

Fenomena digital presenteeism yang diangkat dalam temuan ini memperlihatkan bagaimana transformasi digital juga membawa logika performativitas baru yang tidak selalu sehat. Ini memperkuat argumen (Gunawan, 2021), bahwa kerja jarak jauh dapat memunculkan kelelahan emosional jika tidak dibarengi dengan dukungan psikososial yang memadai.

Kaitan Teoretis dan Koreksi Terhadap Studi Sebelumnya

Dari perspektif teori peran (SARASWATI, 2022), temuan terkait ambiguitas batas waktu dan tanggung jawab memperlihatkan terjadinya konflik peran yang berpotensi menurunkan kualitas kesejahteraan kerja. Penelitian ini menguatkan gagasan bahwa ketidakjelasan dalam ekspektasi kerja dapat menimbulkan stres, apalagi dalam lingkungan kerja yang minim interaksi sosial.

Dalam konteks teori Relational Psychological Contract (Zia'ulhaq & Wartini, 2025), loyalitas relasional yang ditemukan dalam penelitian ini menjadi bukti bahwa harapan nonkontraktual, seperti rasa dihargai, kepercayaan, dan pengakuan, justru lebih ampuh dalam membentuk loyalitas jangka panjang dibanding loyalitas berbasis struktur formal. Hal ini didukung pula oleh studi terbaru dari (Ishak et al., 2025), yang menekankan pentingnya empati manajerial dalam meningkatkan komitmen kerja pada sistem kerja hybrid.

Perbandingan Kritis dengan Penelitian Relevan

Jika dibandingkan dengan studi oleh (Haryono & Awaluddin, 2024) tentang produktivitas kerja jarak jauh, penelitian ini memberi warna berbeda dengan memfokuskan pada sisi emosional dan relasional dari pengalaman kerja, bukan semata efisiensi. Dalam konteks Asia Tenggara, pendekatan ini relevan karena budaya kolektif menempatkan nilai relasi interpersonal sebagai faktor penting dalam keterikatan kerja (Ariyani & Perkasa, 2025).

Namun, berbeda dengan pendekatan Barat yang menekankan individualisme dan metrik performa, temuan ini menekankan pentingnya dukungan emosional dan ruang komunikasi informal sebagai perekat organisasi. Ini menunjukkan perlunya adaptasi

Volume : 4
Nomor : 2
Bulan : July-December
Tahun : 2025
Halaman : 415-430

konteks kultural dalam desain ulang strategi manajemen sumber daya manusia.

Argumentasi Konstruktif dan Implikasi

Dari keseluruhan temuan, dapat disimpulkan bahwa budaya kerja tidak terstruktur memberikan peluang sekaligus tantangan bagi organisasi. Peluang muncul melalui fleksibilitas, otonomi, dan relasi kepercayaan yang memperkuat loyalitas emosional. Namun tantangan muncul ketika tidak ada dukungan struktural untuk menjaga batas kerja-pribadi dan koneksi sosial yang sehat.

Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan strategi manajerial baru yang berfokus pada pembangunan koneksi relasional, komunikasi yang terbuka, serta pengakuan terhadap hasil kerja, bukan kehadiran fisik. Program seperti virtual check-in informal, pelatihan kepemimpinan empatik, dan evaluasi kerja berbasis capaian bisa menjadi solusi konkret untuk memperkuat loyalitas di era kerja jarak jauh.

Simpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya kerja tidak terstruktur dalam konteks kerja jarak jauh telah membentuk ulang makna loyalitas karyawan dari yang semula berbasis struktural menjadi relasional. Fleksibilitas waktu dan tempat kerja serta otonomi personal mendorong munculnya rasa memiliki, kepuasan kerja, dan keterikatan emosional terhadap organisasi. Dalam situasi tanpa pengawasan langsung, kepercayaan dan relasi humanistik menjadi fondasi loyalitas yang lebih kuat dibanding kontrol hierarkis. Namun, fleksibilitas ini juga memunculkan tantangan berupa ambiguitas peran dan keterasingan sosial, menandakan perlunya strategi manajerial yang mampu menjaga keseimbangan antara otonomi dan kohesi tim.

Temuan ini mempertegas pentingnya redefinisi pendekatan manajemen sumber daya manusia yang menyesuaikan diri dengan dinamika kerja pasca-pandemi. Organisasi diharapkan tidak hanya menyesuaikan struktur kerja, tetapi juga menciptakan ruang relasional yang mendukung loyalitas berbasis kepercayaan dan pengakuan atas kontribusi. Ke depan, riset lanjutan dapat diarahkan untuk mengeksplorasi model kerja hibrida yang memadukan fleksibilitas dengan kejelasan peran, serta mengkaji efektivitas teknologi kolaboratif dalam memperkuat keterikatan emosional dalam kerja jarak jauh.

Daftar Rujukan

- Ariyani, Y., & Perkasa, D. H. (2025). Bagaimana Kecerdasan Budaya Memengaruhi Keterikatan Kerja dan Retensi Karyawan dalam Tim Multikultural: Literature Review. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi (JEMSI)*, 6(3).
- DAMAYANTI, E. F., & SUHARNOMO, S. (2025). *PENGARUH PERSON-JOB FIT TERHADAP KEPUASAN KERJA, KOMITMEN ORGANISASI, DAN NIAT BERPINDAH DENGAN DUKUNGAN ORGANISASI YANG DIRASAKAN SEBAGAI VARIABEL MODERASI (Studi pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Demak)*. UNDIP: Fakultas Ekonomika Dan Bisnis.
- Dewi, P. M., & SH, M. H. (2025). Metode Penelitian Kualitatif BAB. *Metode Penelitian Kualitatif*, 101.

- Dewi, R. S., Zahra, F. A., & Widjojo, J. (2024). Strategi Membangun Loyalitas Karyawan dan Karyawati melalui Etika dan Etos Kerja: Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia. *Masarin*, 2(2), 237–244.
- Gunawan, D. (2021). *Faktor-Faktor Yang Berhubungan Dengan Kelelahan Kerja Pada Guru Sekolah Menengah Atas (SMA) Dalam Kondisi Work-From Home (WFH)*. UIN Syarif Hidayatullah Jakarta-FIKES.
- Haryono, U., & Awaluddin, M. (2024). Adaptasi Sumber Daya Manusia terhadap Tren Kerja Jarak Jauh: Manajemen Kinerja dan Produktivitas. *Jurnal Mirai Management*, 9(3), 374–392.
- Ishak, R. P., Budi, A., Anang Setiawan, S. M., Sabar, M. P., Lastari, A. W., SE, M. M., Nasir, S. A., Jadmiko, E. P., SEI, M. E., & Ashfan, M. A. (2025). *Transformasi Manajemen Sumber Daya Manusia: Menyongsong Era Kinerja Hybrid dan Digital*. PT. Nawala Gama Education.
- Isyana Emita, S. S., Rani Suryani, S. E., Lilik Yuliawati, S. P., & MM, M. P. (2025). *Buku Ajar Manajemen Kontemporer Teori, Aplikasi, dan Inovasi di Era Transformasi Digital*. Takaza Innovatix Labs.
- Izzati, U. A., Handyaningrum, W., & Mulyana, O. P. (2024). *Loyalitas di Dunia Kerja*. CV. Ruang Tentor.
- Kowawin, Y. (2024). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Sistem Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN Yogyakarta.
- Metris, D., Rasyiddin, A., & Rismanto, C. (2025). *Era Baru Manajemen Sumber Daya Manusia: Transformasi dan Inovasi di Dunia Digital*. Yayasan Tri Edukasi Ilmiah.
- Mustapa, H. (2025). Analisis strategis inovasi sumber daya manusia di era kerja jarak jauh. *Journal Scientific of Mandalika (JSM) e-ISSN 2745-5955/ p-ISSN 2809-0543*, 6(7), 1893–1907.
- Nahuway, V. F. (2024). Manajemen Perkantoran Modern Di Era Digitalisasi: Suatu Tinjauan Literatur. *Jurnal Administrasi Terapan*, 3(1), 303–314.
- Nur Faliza, S. E., Ahmad Gunawan, L., Ferawati Usman, S. E., & MM, C. (2025). *Leadership dan Manajemen Talenta: Menginspirasi Kinerja Organisasi*. Takaza Innovatix Labs.
- Nur Faliza, S. E., Ardianto, R. E., SE, M. M., & Ahmad Gunawan, L. C. (2025). *Organizational Culture 4.0: Membangun Budaya Kerja di Era Digital*. Takaza Innovatix Labs.
- RUSMAN, A. (2024). *PENINGKATAN KINERJA SDM BERBASIS LOYALITAS PADA POLRES METRO TANGERANG KOTA*. Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
- SALSABILAH, A. (2024). *ANALISIS PENERAPAN SISTEM LINGKUNGAN KERJA VIRTUAL DALAM MENINGKATKAN LOYALITAS KARYAWAN*. Universitas Muhammadiyah Surabaya.
- Sangapan, L., Manurung, A. H., & Eprianto, I. (2025). Analisis Kualitatif terhadap Keterikatan Pegawai di Era Pasca Pandemi: Studi Kasus pada Organisasi di Indonesia. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi*, 3(2), 74–102.
- SARASWATI, A. A. I. S. (2022). *Pengaruh Work Family Conflict, Beban Kerja, Dan Stres Kerja Terhadap Intention To Quit Karyawan Wanita Pada Dhiva Agung Camilan Di Kecamatan Sukawati Kabupaten Gianyar*. Universitas Mahasaraswati

Volume : 4
Nomor : 2
Bulan : July-December
Tahun : 2025
Halaman : 415-430

Denpasar.

- Saverius, M., & Wartini, S. (2025). Flexibility Work: Kontrol dalam Dunia Kerja di Era Modern. *Bookchapter Manajemen SDM, 1*, 1–21.
- Sitta Kusuma, S. E., & Ak, M. M. (2025). *Customer Experience Management: Membangun Loyalitas di Era Ekonomi Digital*. Takaza Innovatix Labs.
- Waahib, A. N., Jacky Chin, S. T., Setiowati, R. D., Ramdana, A. D., Sumarno, S. E., Sutaguna, N. T., Par, S. S. T., Par, M., Hasdi Putra, S. T., & Santoso, R. (2025). *Manajemen Tim Di Era Remote Work: Strategi, Teknologi, Dan Keterampilan Untuk Sukses*. PT. Nawala Gama Education.
- Wicaksana, E. S. (2024). *PENINGKATAN KINERJA SDM BERBASIS OTONOMI KERJA DAN KEPUASAN KERJA DALAM PERSPEKTIF DUKUNGAN SUPERVISI*. Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
- Yusuf, M., & SE, M. M. (2024). *Generasi milenial: Fleksibilitas, kepuasan dan loyalitas kerja*. CV. Azka Pustaka.
- Zia'ulhaq, K., & Wartini, S. (2025). Peran Digital Leadership dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi di Era Transformasi Digital. *Bookchapter Manajemen SDM, 1*, 74–90.