



# Balance: Jurnal Akuntansi dan Manajemen

Journal homepage: <https://jurnal.risetilmiah.ac.id/index.php/jam>

## Systematic Literature Review: Pengaruh Praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia, Incentif Kerja, dan Fleksibilitas Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Jhon Nevry Damanik<sup>1</sup>, Zahara Tussoleha Rony<sup>2</sup>

Magister Manajemen, Universitas Bhayangkara Jakarta Raya

### ARTICLE INFO

#### Article history:

Received: 14 Januari 2026

Revised: 26 Januari 2026

Accepted: 30 Januari 2026

#### Keywords:

MSDM  
Incentif Algoritma  
Fleksibilitas Kerja  
Kinerja Karyawan  
New Work

### ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh sinergis antara praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) modern, incentif kerja berbasis kinerja (termasuk sistem berbasis algoritma), dan model fleksibilitas kerja (hibrida dan workation) terhadap kinerja karyawan di era "New Work". Metode yang digunakan adalah Systematic Literature Review (SLR) dengan mengikuti pedoman PRISMA 2020. Identifikasi literatur dilakukan melalui basis data elektronik seperti Scopus, EBSCO, dan Web of Science, dengan kriteria seleksi menggunakan kerangka PICOT. Analisis data mencakup sintesis realist melalui kerangka kerja Context Mechanism Outcome (CMO), meta-analisis, dan sintesis naratif. Hasil utama menunjukkan bahwa efektivitas praktik MSDM sangat ditentukan oleh kualitas proses implementasi yang melibatkan manajer lini, bukan sekadar konten kebijakan formal. Sistem incentif berbasis algoritma memberikan keunggulan dalam adaptasi waktu nyata, namun berisiko mereduksi otonomi dan kepercayaan jika mekanismenya tidak transparan. Selain itu, fleksibilitas kerja terbukti meningkatkan otonomi dan kompetensi karyawan, meskipun memiliki tantangan berupa risiko isolasi sosial. Dalam konteks Indonesia, ditemukan bahwa kepuasan kerja merupakan determinan paling dominan yang memengaruhi capaian kinerja. Kesimpulannya, kinerja karyawan saat ini merupakan hasil dari sinergi strategis antara efektivitas eksekusi MSDM, kecerdasan sistem incentif, dan model kerja fleksibel. Organisasi disarankan untuk memperkuat peran manajer lini dan transparansi teknologi guna menjaga keseimbangan psikologis staf. Penelitian di masa depan perlu fokus pada studi longitudinal untuk memantau dampak jangka panjang dari model kerja hibrida.

This study aims to analyze the synergistic effects of modern Human Resource Management (HRM) practices, performance-based work incentives (including algorithm-driven systems), and flexible work models (hybrid work and workation) on employee performance in the "New Work" era. The method employed is a Systematic Literature Review (SLR) following the PRISMA 2020 guidelines. Literature was identified through electronic databases such as Scopus, EBSCO, and Web of Science, with selection criteria based on the PICOT framework. Data analysis included realist synthesis using the Context-Mechanism-Outcome (CMO) framework, meta-analysis, and narrative synthesis. The main findings indicate that the effectiveness of HRM practices is largely determined by the quality of the implementation process involving line managers, rather than merely the content of formal policies. Algorithm-based incentive systems offer advantages in real-time adaptation, but they risk reducing autonomy and trust if their mechanisms are not transparent. In addition, work flexibility has been shown to enhance employees' autonomy and competence, although it also poses challenges such as the risk of social isolation. In the Indonesian context, job satisfaction was found to be the most dominant determinant influencing performance outcomes. In conclusion, contemporary employee performance results from a strategic synergy between effective HRM execution, intelligent incentive systems, and flexible work models. Organizations are advised to strengthen the role of line managers and ensure technological transparency to maintain employees' psychological balance. Future research should focus on longitudinal studies to monitor the long-term impacts of hybrid work models.

This is an open-access article under the CC BY license.



### Corresponding Author:

Jhon Nevry Damanik

Magister Manajemen, Universitas Bhayangkara Jakarta Raya

Jl. Harsono RM No.67, Ragunan, Ps. Minggu, Kota Jakarta Selatan, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 12550

Email: [Jhonnevry@gmail.com](mailto:Jhonnevry@gmail.com)

## PENDAHULUAN

Lanskap dunia kerja saat ini bertransformasi secara signifikan seiring kemajuan teknologi dan pergeseran preferensi tenaga kerja, menandai transisi dari paradigma cara kerja lama menuju era *New Work* (Wilkesmann dan Bassiouny, 2025). Namun, perubahan ini memunculkan sebuah fenomena kunci yang tampak paradoksal: fleksibilitas kerja meningkat (hybrid, WFA, hingga workation), tetapi peningkatan tersebut tidak selalu diikuti oleh kenaikan kinerja karyawan secara konsisten. Dalam praktiknya, sebagian organisasi melaporkan produktivitas membaik, sementara yang lain menghadapi tantangan berupa koordinasi melemah, isolasi sosial, dan menurunnya *sense of belonging* (Urrila et al., 2025). Paradoks ini menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja bukanlah “obat tunggal”; dampaknya sangat dipengaruhi konteks organisasi dan cara kebijakan tersebut dijalankan.

Di tengah dinamika ini, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berperan sebagai instrumen strategis untuk menyelaraskan potensi manusia dengan visi organisasi dalam lingkungan yang semakin kompleks (Roodbari et al., 2025). Kendati kualitas praktik MSDM sering dianggap sebagai penggerak utama keberhasilan organisasi, literatur terbaru menyoroti adanya fenomena *black box* dalam hubungan antara MSDM dan kinerja yakni kondisi ketika praktik MSDM terlihat ideal di atas kertas, tetapi hasilnya tidak selalu positif karena proses implementasi di lapangan tidak memadai (Roodbari et al., 2025). Kondisi tersebut mendorong fokus riset bergeser: dari sekadar menilai “apa” isi praktik MSDM, menuju pemahaman “bagaimana” praktik itu diimplementasikan oleh berbagai pihak, termasuk manajer lini dan karyawan sebagai penerima kebijakan (Roodbari et al., 2025).

Salah satu komponen penting dalam MSDM modern adalah sistem kompensasi berbasis kinerja (*Pay-for-Performance/PFP*) yang bertujuan meningkatkan motivasi dan capaian kerja (Anthony et al., 2026). Secara teoretis, efektivitas PFP sering dijelaskan melalui *Expectancy Theory*, *Equity Theory*, dan *Tournament Theory* (Anthony et al., 2026). Akan tetapi, insentif tradisional kerap dinilai kurang adaptif di era kerja digital yang cepat berubah. Karena itu, muncul PFP berbasis algoritma (*Algorithmic Pay-for-Performance/APFP*) yang memanfaatkan AI untuk melakukan adaptasi *real-time* dan personalisasi insentif berbasis data (Anthony et al., 2026). Di sisi lain, integrasi algoritma juga membawa risiko: otonomi karyawan dapat tergerus dan muncul skeptisme ketika algoritma dianggap bias atau tidak transparan (Anthony et al., 2026). Dengan demikian, insentif terutama yang berbasis algoritma berpotensi menjadi pendorong kinerja sekaligus sumber resistansi, tergantung bagaimana sistem dirancang dan dipersepsi kan.

Sejalan dengan itu, fleksibilitas kerja berkembang melampaui WFH menuju WFA dan kerja hibrida yang mencakup dimensi modalitas, lokasi, dan waktu (Wilkesmann dan Bassiouny, 2025). Tren *workation* semakin menegaskan kaburnya batas antara ruang kerja dan waktu pribadi (Wilkesmann dan Bassiouny, 2025). Jika ditinjau dari *Self-Determination Theory (SDT)*, fleksibilitas dapat meningkatkan kinerja karena memenuhi kebutuhan psikologis dasar terutama otonomi dan kompetensi (Wilkesmann dan Bassiouny, 2025). Namun, fleksibilitas juga dapat memunculkan dampak negatif seperti isolasi sosial dan melemahnya keterikatan dengan organisasi (Urrila et al., 2025). Ini menguatkan argumen bahwa pengaruh fleksibilitas sangat bergantung pada kondisi-kondisi tertentu yang menyertainya. Lebih jauh, kondisi organisasi misalnya budaya yang berfokus pada kinerja serta dukungan manajer lini dapat memoderasi dampak praktik MSDM, sistem insentif, dan fleksibilitas kerja terhadap kinerja karyawan (Hiebl dan Nguyen, 2026). Dalam budaya birokratis yang kurang fleksibel, insentif berbasis target agresif (*stretch goals*) dapat memicu resistansi atau perilaku disfungisional (Hiebl dan Nguyen, 2026). Sebaliknya, dalam budaya kewirausahaan, target yang sama dapat mendorong inovasi dan efisiensi (Hiebl dan Nguyen, 2026). Temuan kontekstual semacam ini menyiratkan bahwa pertanyaan kuncinya bukan hanya “apakah” praktik MSDM, insentif, dan fleksibilitas memengaruhi kinerja, melainkan “mengapa, kapan, dan dalam kondisi apa” pengaruh tersebut muncul.

Berdasarkan uraian tersebut, riset gap utama studi ini bukan sekadar “masih jarang studi yang menguji variabel secara terintegrasi”, melainkan kekosongan pemahaman mengenai mekanisme bersama (joint mechanisms) yang menjelaskan bagaimana praktik MSDM modern, insentif berbasis kinerja (termasuk APFP), dan fleksibilitas kerja (hybrid dan workation) saling berinteraksi dalam konteks tertentu untuk menghasilkan kinerja tertentu. Studi-studi terdahulu sering kali menghasilkan temuan

yang bervariasi antar konteks; misalnya, pada sektor tertentu di Indonesia (misalnya bisnis keluarga), kompensasi dan lingkungan kerja berkontribusi terhadap kinerja, tetapi kepuasan kerja justru muncul sebagai faktor yang paling signifikan (Lukito et al., 2025). Variasi ini memperkuat kebutuhan pendekatan yang mampu menjelaskan konfigurasi konteks dan mekanisme, bukan hanya mengukur kekuatan hubungan variabel.

Karena itu, kebaruan penelitian ini ditekankan melalui penggunaan pendekatan *realist synthesis* untuk merumuskan pemahaman yang lebih kaya tentang “mengapa dan kapan” praktik MSDM modern, insentif (termasuk APFP), dan fleksibilitas kerja efektif. Pendekatan ini memungkinkan peneliti menyusun penjelasan berbasis konfigurasi konteks-mekanisme-outcome (CMO) sehingga dapat menangkap perbedaan hasil antar organisasi secara lebih masuk akal dan aplikatif. Dengan demikian, kontribusi penelitian tidak hanya pada pengembangan teori, tetapi juga menyediakan panduan reflektif bagi organisasi yang sedang bereksperimen dengan kerja hibrida dan insentif digital misalnya untuk mengevaluasi prasyarat konteks, risiko implementasi, serta strategi penguatan kepercayaan, otonomi, dan keterikatan karyawan. Lima pertanyaan pendukung (Research Questions/RQ) adalah sebagai berikut: (1) Bagaimana praktik pengelolaan sumber daya manusia (HRM Practices) memengaruhi capaian/prestasi kinerja karyawan menurut literatur terkini; (2) Sejauh mana insentif kerja (Work Incentives) berdampak pada peningkatan kinerja karyawan di berbagai organisasi menurut studi terdahulu; (3) Bagaimana fleksibilitas kerja (Work Flexibility) memengaruhi kinerja karyawan, dan kondisi organisasi seperti apa yang memoderasi pengaruh ini; (4) Apa kesamaan dan perbedaan temuan penelitian terkait pengaruh HRM Practices, Insentif Kerja, dan Fleksibilitas Kerja terhadap kinerja karyawan; (5) Variabel mana yang paling signifikan memengaruhi kinerja karyawan menurut literatur yang ada: HRM Practices, Insentif Kerja, atau Fleksibilitas Kerja

## KAJIAN TEORI

### Kinerja Karyawan sebagai *Outcome “New Work”*

Kinerja karyawan dalam kajian perilaku organisasi tidak dipahami semata sebagai hasil akhir seperti angka penjualan, melainkan sebagai perilaku kerja yang relevan dengan tujuan organisasi. Campbell et al. (1990) menekankan bahwa kinerja harus dilihat sebagai apa yang dilakukan karyawan dalam perannya, bukan hanya output yang tercapai. Dalam pengukuran modern, kinerja individual umumnya dibedakan menjadi *task performance* (pemenuhan tugas inti), *contextual performance* (kontribusi ekstra yang mendukung lingkungan kerja seperti membantu rekan dan proaktif), serta *counterproductive work behavior* (perilaku yang merugikan organisasi). Kerangka ini menjadi dasar bagi instrumen pengukuran seperti IWPQ (Koopmans et al., 2013). Dalam konteks “New Work”, kinerja diposisikan sebagai outcome yang muncul dari sistem kerja dan pengalaman karyawan misalnya desain kerja yang lebih fleksibel, penggunaan teknologi, serta praktik MSDM yang lebih adaptif sehingga kinerja tidak lagi hanya dipandang sebagai cerminan kualitas individu, tetapi sebagai produk dari interaksi antara individu dan sistem kerja.

### Praktik MSDM Modern dan Mekanisme “AMO” (*Ability-Motivation-Opportunity*)

Dalam Strategic HRM, praktik MSDM modern kerap dipahami bukan sebagai kebijakan yang berdiri sendiri, melainkan sebagai satu paket sistem praktik (bundles), misalnya *high-performance work systems*. Sistem praktik ini menjelaskan dampaknya terhadap kinerja melalui mekanisme AMO: kemampuan, motivasi, dan kesempatan untuk berkontribusi. Appelbaum et al. (2000) menjelaskan bahwa organisasi meningkatkan *ability* melalui seleksi yang tepat dan pelatihan, mendorong *motivation* melalui penilaian kinerja dan reward, serta menyediakan *opportunity* lewat partisipasi, desain kerja, dan ruang bagi karyawan untuk menggunakan kompetensinya. Temuan meta-analitik juga memperkuat gagasan bahwa sistem praktik yang saling melengkapi cenderung berdampak lebih kuat dibanding praktik tunggal, karena efeknya bersifat sinergis (Jiang et al., 2012; Combs et al., 2006). Karena itu, AMO berperan penting untuk menjelaskan jalur “mengapa” praktik MSDM dapat meningkatkan kinerja: praktik yang tepat memperkuat kapasitas, meningkatkan dorongan berprestasi, dan membuka peluang aktual untuk menghasilkan kontribusi nyata.

### Kualitas Implementasi MSDM dan Perspektif "Strength of HRM System"

Namun, banyak kebijakan MSDM yang terlihat baik di atas kertas tidak selalu menghasilkan dampak kuat dalam praktik, terutama ketika implementasinya lemah atau tidak konsisten. Bowen dan Ostroff (2004) menawarkan kerangka *strength of HRM system* untuk menjelaskan kapan sistem MSDM menjadi efektif, yakni ketika sinyal MSDM yang diterima karyawan bersifat jelas dan menonjol (*distinctive*), diterapkan secara konsisten (*consistent*), serta dipersepsikan memiliki konsensus dan keadilan (*consensus*). Ketika tiga karakteristik ini terpenuhi, karyawan menangkap pesan yang sama tentang perilaku apa yang diharapkan dan dihargai, sehingga terbentuk iklim perilaku yang lebih seragam. Dalam kerangka ini, manajer lini memainkan peran sangat penting karena mereka lah yang menerjemahkan kebijakan menjadi praktik harian melalui komunikasi target, coaching, pemberian umpan balik, dan penegakan keadilan prosedural. Dengan demikian, teori ini menjelaskan "kapan" praktik MSDM bekerja: dampaknya paling kuat ketika implementasinya kredibel, konsisten, dan dipersepsikan adil yang juga menjadi salah satu penjelas utama dari fenomena *black box* dalam HRM.

**Insetif Berbasis Kinerja: Expectancy Theory, Goal-Setting, dan Sinergi Motivasi**

Efektivitas insetif berbasis kinerja dapat dipahami melalui mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana insetif mengubah motivasi dan perilaku. Expectancy Theory (Vroom, 1964) menjelaskan bahwa motivasi meningkat ketika karyawan percaya bahwa usaha mereka akan menghasilkan kinerja yang lebih baik (*expectancy*), kinerja tersebut benar-benar terhubung dengan reward (*instrumentality*), dan reward itu bernilai bagi mereka (*valence*). Artinya, insetif tidak otomatis memotivasi; insetif bekerja jika hubungan usaha-kinerja dan kinerja-reward dipersepsikan jelas serta reward dianggap bermakna. Sementara itu, Goal-Setting Theory menjelaskan cara insetif memengaruhi perilaku kerja: target yang spesifik dan menantang, disertai umpan balik, meningkatkan performa karena memfokuskan perhatian, meningkatkan intensitas upaya, dan memperkuat persistensi (Locke & Latham, 2002). Dalam perdebatan motivasi, studi meta-analitik juga menunjukkan bahwa motivasi intrinsik dan ekstrinsik sama-sama dapat memprediksi kinerja, tergantung desain insetif dan konteks pekerjaan (Cerasoli et al., 2014). Karena itu, implikasi teoritisnya adalah insetif paling efektif jika selaras dengan tujuan kerja, transparan, dan dirancang agar tidak merusak motivasi intrinsic misalnya dengan menekankan makna kerja, pengembangan kompetensi, dan pengakuan yang adil.

### **Insetif dan Evaluasi Berbasis Algoritma: *Algorithmic Control, Transparansi, dan Kepercayaan***

Dalam praktik "New Work", penilaian kinerja dan penentuan insetif semakin sering melibatkan algoritma, misalnya melalui *real-time scoring* atau sistem rekomendasi keputusan. Literatur tentang *algorithmic control* menjelaskan bahwa algoritma dapat meningkatkan efisiensi koordinasi dan pengawasan, tetapi juga dapat memicu resistansi bila dipersepsikan mengekang, tidak transparan, atau tidak adil (Kellogg et al., 2020). Selain itu, riset terbaru menekankan bahwa transparansi algoritmik tidak selalu menghasilkan penerimaan; dalam kondisi tertentu, penjelasan algoritma dapat membantu, tetapi keterbukaan proses tertentu justru memunculkan ketidaknyamanan atau memperkuat persepsi kontrol (Li et al., 2025). Ini berarti, dalam konteks APFP (algorithmic performance feedback and pay/performance), kinerja tidak hanya dipengaruhi "akurasi" algoritma, melainkan terutama oleh persepsi keadilan prosedural, tingkat kepercayaan, dan rasa otonomi karyawan. Karena itu, pendekatan yang disarankan dalam kerangka ini adalah memadukan *human oversight* dengan penjelasan yang benar-benar dipahami karyawan, sehingga teknologi berfungsi sebagai pendukung keputusan, bukan sumber ketidakadilan baru.

### **Fleksibilitas Kerja dan Mekanisme JD-R serta SDT**

Fleksibilitas kerja seperti remote, hybrid, atau workation sering diasosiasikan dengan peningkatan otonomi dan pengurangan hambatan seperti waktu commuting, namun efeknya terhadap kinerja tidak selalu seragam. Gajendran dan Harrison (2007) menunjukkan bahwa dampak telecommuting cenderung bergantung pada mekanisme psikologis dan kondisi kerja yang menyertainya. Kerangka JD-R (Job Demands-Resources) menjelaskan variasi ini dengan menekankan bahwa kinerja dan well-being dipengaruhi oleh keseimbangan antara tuntutan kerja (*demands*) dan sumber daya (*resources*). Sumber daya seperti otonomi, dukungan sosial, dan kontrol waktu mendorong motivasi,

meningkatkan keterlibatan, dan menekan burnout (Bakker & Demerouti, 2007). Namun, pada kerja jarak jauh atau hybrid, tuntutan baru dapat muncul seperti isolasi sosial, kaburnya batas kerja-hidup, dan kelelahan digital. Dalam perspektif kesehatan kerja, faktor protektif yang penting adalah dukungan pemimpin dan koneksi sosial yang terjaga (Lyzwinski, 2024). Sejalan dengan itu, Self-Determination Theory (SDT) menekankan bahwa fleksibilitas menghasilkan motivasi yang berkelanjutan apabila memenuhi kebutuhan psikologis dasar: autonomy, competence, dan relatedness (Ryan & Deci, 2000). Studi hybrid juga menyoroti bahwa bila desain kerja tidak menjaga koneksi dan pertukaran informasi, rasa belonging dapat menurun dan work loneliness meningkat (Urrila et al., 2025). Karena itu, JD-R menjelaskan "mengapa" fleksibilitas bisa menaikkan atau menurunkan kinerja melalui dinamika resources vs demands, sedangkan SDT menjelaskan syarat psikologis agar fleksibilitas menghasilkan motivasi dan performa yang stabil.

### Kepuasan Kerja sebagai Determinan dan/atau Mediator Kinerja

Dalam model integratif, kepuasan kerja sering diempatkan sebagai variabel psikologis yang menjembatani pengaruh sistem MSDM, insentif, dan desain kerja terhadap kinerja. Meta-analisis menunjukkan hubungan kepuasan kerja dan kinerja cenderung positif dan moderat (Judge et al., 2001), sehingga kepuasan kerja layak diposisikan sebagai mediator maupun determinan penting. Ketika praktik MSDM diterapkan secara konsisten dan adil, ketika insentif dipersepsikan layak dan transparan (termasuk dalam sistem algoritmik), serta ketika fleksibilitas kerja didesain dengan dukungan sosial yang memadai, maka pengalaman kerja karyawan menjadi lebih positif dan memunculkan kepuasan kerja. Kepuasan ini kemudian berfungsi sebagai "jalur ringkas" yang mengkonsolidasikan efek berbagai kebijakan organisasi menuju perilaku kerja yang lebih produktif, proaktif, dan rendah perilaku kontraproduktif. Dalam konteks Indonesia yang relatif sensitif pada relasi sosial dan keadilan, mekanisme kepuasan kerja sebagai mediator ini berpotensi menjadi semakin menonjol.

## METODE PENELITIAN

Tinjauan ini mengikuti pedoman PRISMA 2020 agar proses pencarian, pemilihan, dan pelaporan literatur dilakukan secara sistematis dan transparan (Salameh et al., 2020; O'Dea et al., 2021). Fokus kajian adalah memahami bagaimana praktik MSDM modern, insentif berbasis kinerja (termasuk sistem algoritmik), dan fleksibilitas kerja (hybrid dan workation) dapat saling berinteraksi dalam memengaruhi kinerja karyawan.

### Perumusan pertanyaan dan strategi pencarian

Langkah pertama adalah merumuskan pertanyaan penelitian yang spesifik, kemudian menyusun strategi pencarian literatur berdasarkan pertanyaan tersebut. Kata kunci dipilih untuk mewakili tiap variabel utama, yaitu: MSDM/HRM, insentif berbasis kinerja, fleksibilitas kerja, dan kinerja karyawan. Pencarian dilakukan secara komprehensif pada basis data elektronik yang umum digunakan dalam riset manajemen dan kesehatan kerja, seperti Business Source Complete (EBSCO), Scopus, PubMed/MEDLINE, ProQuest, dan Web of Science (Lauring dan Jonasson, 2025).

Kombinasi kata kunci yang digunakan, misalnya: "human resource management" OR HRM, "incentives" OR "pay-for-performance", serta "work flexibility" OR "hybrid work" (Lauring dan Jonasson, 2025). Operator Boolean (AND/OR) dipakai untuk memperluas sekaligus menjaga relevansi hasil pencarian. Selain itu, studi ini menerapkan snowballing (penelusuran sitasi maju dan mundur) untuk menemukan artikel relevan yang mungkin tidak muncul pada pencarian awal.

### Pemilihan studi (seleksi artikel)

Seleksi artikel dalam studi ini dilakukan untuk memastikan bahwa setiap penelitian yang dipilih benar-benar relevan dengan tujuan kajian. Untuk itu, proses pemilihan menggunakan kerangka PICOTs (Population, Intervention, Comparison, Outcome, Time, dan Study design) sebagaimana direkomendasikan oleh Roodbari et al. (2025). Kerangka ini membantu peneliti menetapkan batasan yang jelas mengenai populasi yang dikaji, bentuk intervensi atau faktor yang diteliti (misalnya praktik MSDM,

insentif, dan fleksibilitas kerja), kemungkinan pembanding yang digunakan dalam studi, outcome yang dituju (kinerja), rentang waktu publikasi atau periode pengamatan, serta jenis desain penelitian yang dapat diterima.

Selanjutnya, proses seleksi mengikuti alur PRISMA yang dilakukan secara bertahap. Pada tahap identifikasi, peneliti mengumpulkan seluruh hasil pencarian dari berbagai basis data, kemudian menghapus artikel yang terduplikasi. Setelah itu, tahap skrining dilakukan dengan meninjau judul dan abstrak untuk menilai kesesuaian artikel terhadap topik dan kriteria inklusi yang telah ditetapkan. Artikel yang lolos skrining kemudian masuk ke tahap kelayakan (eligibility), yaitu peneliti membaca naskah lengkap (full text) untuk memastikan bahwa studi tersebut benar-benar membahas hubungan atau pengaruh praktik MSDM, insentif, dan/atau fleksibilitas kerja terhadap kinerja. Pada tahap akhir, yaitu inklusi, peneliti menetapkan kumpulan artikel final yang memenuhi seluruh persyaratan untuk dianalisis lebih lanjut dan disintesis dalam pembahasan.

Kriteria inklusi dalam studi ini mencakup artikel jurnal yang telah melalui proses peer-review, ditulis dalam bahasa Inggris atau Indonesia, diterbitkan dalam rentang tahun yang telah ditentukan, serta menyajikan bukti empiris baik melalui pendekatan kuantitatif maupun kualitatif (Roodbari et al., 2025). Dengan prosedur ini, studi memastikan bahwa artikel yang dianalisis memiliki kualitas metodologis yang memadai dan relevansi langsung dengan fokus penelitian.

**Tabel 1: Diagram PICOT: Faktor yang menjadi penentu Kinerja Karyawan di Era Modern.**

Elemen	Keterangan	Referensi
P <b>Populasi/Masalah)</b>	Tenaga kerja dalam konteks <i>New Work</i> , misalnya tenaga ahli, profesional (mis. perbankan), serta pelaku bisnis keluarga di Indonesia	Urrila et al., 2025; Wilkesmann & Bassyiouny, 2025
I (Intervensi)	Praktik MSDM kontemporer, skema insentif berbasis algoritma (APFP), serta fleksibilitas kerja (hybrid dan workation)	Anthony et al., 2026; Wilkesmann & Bassyiouny, 2025; Roodbari et al., 2025
C (Perbandingan)	Pola <i>Old Work</i> : jadwal kaku, pengawasan intensif, kerja terpusat di kantor, serta insentif konvensional yang statis	Wilkesmann & Bassyiouny, 2025; Lauring & Jonasson, 2025
O (Outcome)	Kinerja karyawan berkelanjutan, kepuasan kerja, <i>sense of belonging</i> , serta komitmen organisasi	Urrila et al., 2025; Roodbari et al., 2025
T (Waktu/Tipe Studi)	Studi empiris dan tinjauan pustaka (termasuk sintesis realis), desain longitudinal/cross-sectional, publikasi 2000–2026	Lukito et al., 2025; Urrila et al., 2025; Roodbari et al., 2025

#### Penilaian kualitas studi (dipersingkat & fokus pada implikasi)

Penilaian kualitas dilakukan untuk memastikan bahwa kesimpulan yang dihasilkan bertumpu pada bukti yang dapat dipercaya. Secara praktis, kualitas studi memengaruhi seberapa kuat temuan dapat diinterpretasikan. Artikel dinilai dari dua aspek: relevansi (seberapa tepat menjawab pertanyaan penelitian) dan ketelitian metode/rigor (seberapa meyakinkan cara data dikumpulkan dan dianalisis) (Roodbari et al., 2025). Temuan dari studi dengan kualitas lebih tinggi diberi bobot interpretasi lebih kuat, sementara temuan dari studi dengan keterbatasan metodologis diperlakukan lebih hati-hati.

#### Analisis dan sintesis data

Data dari artikel-artikel terpilih dianalisis dan disintesis dengan pendekatan yang disesuaikan dengan karakteristik bukti yang tersedia, terutama terkait jenis data dan tingkat keseragaman antar studi. Ketika sejumlah studi kuantitatif memiliki variabel, pengukuran, dan desain yang cukup sebanding, analisis dilakukan melalui meta-analisis. Pendekatan ini memungkinkan hasil dari beberapa penelitian

digabungkan untuk menghasilkan estimasi efek gabungan (*pooled effect*), sehingga kesimpulan yang dihasilkan menjadi lebih kuat karena didasarkan pada akumulasi bukti, bukan temuan satu studi saja (Mellor, 2021).

Namun, tidak semua pertanyaan penelitian dapat dijawab hanya dengan menggabungkan angka efek. Untuk memahami mengapa suatu kebijakan bekerja, bagi siapa, dan dalam kondisi seperti apa, studi ini juga menggunakan *realist synthesis*. Melalui pendekatan ini, bukti tidak hanya dibaca sebagai "ada atau tidak ada pengaruh", tetapi ditafsirkan melalui kerangka CMO (*Context-Mechanism-Outcome*). Artinya, perhatian utama diarahkan pada bagaimana praktik MSDM, desain insentif, atau fleksibilitas kerja memunculkan mekanisme tertentu misalnya peningkatan motivasi, rasa keadilan, atau otonomi yang kemudian menghasilkan outcome kinerja, dan bagaimana proses tersebut dapat berbeda bergantung pada konteks organisasi maupun karakteristik pekerjaan (Roodbari et al., 2025).

Dalam situasi ketika data antar studi terlalu beragam untuk digabungkan secara statistik, sintesis dilakukan secara naratif. Pendekatan sintesis naratif digunakan untuk merangkum pola umum, mengidentifikasi persamaan dan perbedaan hasil, serta menyusun benang merah temuan lintas penelitian secara sistematis. Dengan cara ini, studi tetap dapat menghasilkan pemahaman yang komprehensif meskipun bukti yang tersedia tidak homogen, sekaligus menjaga agar interpretasi tetap berlandaskan pada temuan empiris yang dilaporkan oleh masing-masing penelitian (Mellor, 2021).

**Tabel 2: Gambaran Penelitian**

No	Penulis & Tahun	Konteks	Metode/Analisis
1	Nyberg et al. (2026)	AI dan AI generatif dalam kompensasi berbasis kinerja (APFP)	Analisis teoretis dengan lensa paradoks (expectancy, equity, tournament)
2	Urrila et al. (2025)	<i>Sense of belonging</i> pada karyawan ahli dalam kerja hybrid (Finlandia)	Kualitatif longitudinal; wawancara 2 tahap; analisis tematik
3	Liaquat et al. (2024)	Motivasi dan perilaku hijau terhadap kinerja lingkungan (perbankan Pakistan)	Kuantitatif; PLS-SEM
4	Hiebl & Nguyen (2026)	Insentif dan <i>stretch goals</i> (Vietnam)	Studi kasus komparatif; pendekatan abduktif
5	Lukito et al. (2025)	Kinerja berkelanjutan pada bisnis keluarga Indonesia	Kuantitatif; survei cross-sectional; SEM (SmartPLS 4)
6	Lauring & Jonasson (2025)	Klarifikasi konsep kerja hybrid dan konsekuensinya dalam MSDM	Tinjauan literatur; basis data Scopus & EBSCO
7	Wilkesmann & Bassiouny (2025)	Workation dan dampaknya pada industri perhotelan & destinasi	Analisis konten kualitatif; wawancara; MAXQDA
8	Roodbari et al. (2025)	Keberhasilan implementasi MSDM dan peran aktor organisasi	Realist synthesis; konfigurasi CMO dari 62 artikel

## HASIL PENELITIAN

### Analisis Data

#### Sintesis Temuan Utama: Penentu Kinerja Karyawan dalam Konteks Indonesia

Bukti dari studi kuantitatif pada bisnis keluarga di Indonesia menunjukkan bahwa kinerja karyawan berkelanjutan lebih tepat dipahami sebagai hasil kombinasi faktor psikologis dan sistem kerja, bukan akibat satu kebijakan tunggal (Lukito et al., 2025). Model yang diuji mampu menjelaskan porsi besar variasi kinerja ( $R^2 = 0,809$ ), tetapi kontribusi tiap faktor tidak setara. Temuan paling menonjol ialah

kepuasan kerja tampil sebagai jalur dominan yang menjembatani berbagai faktor organisasi menuju performa. Artinya, di konteks ini, kompensasi, kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja tampak “bertemu” pada pengalaman evaluatif karyawan (puas/tidak puas), yang pada akhirnya paling kuat terkait dengan capaian kinerja.

Dari sudut pandang sintesis, hasil ini menyarankan bahwa kinerja di era New Work khususnya di organisasi yang relasinya dekat seperti bisnis keluarga lebih sensitif pada kualitas pengalaman kerja sehari-hari. Selain itu, lingkungan kerja tidak hanya berperan sebagai determinan langsung, tetapi juga penguat: lingkungan yang kondusif memperbesar pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja, menunjukkan bahwa kepemimpinan efektif membutuhkan “ekosistem” yang mendukung untuk benar-benar diterjemahkan menjadi perilaku kerja produktif (Lukito et al., 2025).

**Tabel 3: Hasil Analisis Jalur (*Path Coefficients*) Kinerja Karyawan**

Hubungan	Koefisien	P-value	Makna sintesis
Kepuasan kerja → kinerja	0,560	0,000	Jalur utama/terkuat
Kepemimpinan → kinerja	0,186	0,018	Penting, tetapi bergantung konteks Berkontribusi,
Kompensasi → kinerja	0,133	0,003	namun bukan yang dominan
Motivasi → kinerja	0,124	0,043	Efek ada tetapi relatif kecil
Lingkungan kerja → kinerja	0,079	0,012	Efek langsung kecil; peran penguat lebih penting
Moderasi lingkungan×kepemimpinan	0,151	0,028	Lingkungan memperkuat pengaruh kepemimpinan

Sumber: Diadaptasi dari Lukito et al. (2025).

### Penerapan MSDM: Peran Aktor Organisasi

Sintesis realist synthesis menunjukkan bahwa efektivitas MSDM modern tidak berhenti pada tahap perancangan kebijakan, melainkan sangat ditentukan oleh bagaimana kebijakan tersebut “hidup” melalui interaksi para aktor organisasi dan akhirnya dirasakan sebagai pengalaman nyata oleh karyawan (Roodbari et al., 2025). Dengan kata lain, kebijakan MSDM yang baik tidak otomatis menghasilkan dampak apabila proses implementasinya tidak berjalan melalui rangkaian peran yang saling melengkapi.

Dalam proses ini, manajer lini menempati posisi sentral karena mereka yang paling dekat dengan aktivitas kerja sehari-hari dan menjadi pihak yang menerjemahkan kebijakan menjadi praktik operasional. Peran manajer lini dapat dipahami sebagai “penyaring sinyal” HR: dari cara mereka menjelaskan tujuan kebijakan, menetapkan ekspektasi, memberi umpan balik, hingga menegakkan aturan, karyawan akan menilai apakah kebijakan tersebut terasa jelas, masuk akal, dan konsisten. Ketika manajer lini tidak memahami atau tidak mendukung kebijakan, sinyal yang diterima karyawan cenderung kabur dan inkonsisten, sehingga manfaat kebijakan melemah.

Di sisi lain, karyawan bukan penerima pasif. Karyawan secara aktif membentuk atribusi terhadap praktik MSDM yang mereka alami, yaitu menafsirkan apakah kebijakan tersebut benar-benar dimaksudkan untuk mendukung mereka atau justru bersifat eksplotatif. Praktik yang dipersepsikan mendukung akan mendorong komitmen, keterlibatan, dan kemauan berkontribusi, sedangkan praktik yang dipersepsikan menekan atau tidak adil dapat memicu resistansi, kelelahan, hingga burnout. Karena itu, persepsi karyawan menjadi penghubung penting antara implementasi kebijakan dan outcome yang muncul.

Peran manajer senior juga menentukan karena mereka memberikan legitimasi strategis, arah prioritas, serta sumber daya yang dibutuhkan agar kebijakan dapat dijalankan secara konsisten. Tanpa dukungan dari level atas, kebijakan sering berhenti sebagai formalitas administratif: ada di dokumen dan sosialisasi, tetapi tidak memperoleh alokasi waktu, anggaran, sistem pendukung, maupun sinyal prioritas yang cukup untuk benar-benar dihidupi di unit kerja.

Sementara itu, departemen SDM berfungsi sebagai penjaga kredibilitas sistem dan penyedia dukungan implementasi. SDM memastikan kebijakan dirancang secara koheren, prosedur dan pedoman tersedia, serta manajer lini memiliki kemampuan (melalui pelatihan, alat bantu, atau coaching) untuk menerapkan kebijakan dengan benar. Selain itu, SDM juga berperan menjaga konsistensi lintas unit serta memastikan adanya mekanisme evaluasi dan perbaikan ketika terjadi ketidaksesuaian atau keluhan.

Nilai tambah dari sintesis ini dapat dibaca sebagai mekanisme bersama yang menjembatani banyak topik dalam "New Work": kebijakan cenderung efektif ketika sinyal yang diterima karyawan dapat dipercaya. Kepercayaan tersebut tidak muncul secara otomatis, melainkan terbentuk dari kombinasi komunikasi yang jelas, konsistensi implementasi antar level organisasi, serta pengalaman keadilan yang berulang dalam praktik sehari-hari.

#### **Insetif: Keuntungan APFP Ada, tetapi "Risiko Sosial" Menentukan Nasibnya**

Literatur tentang insetif berbasis algoritma menunjukkan peluang efisiensi (adaptasi cepat, kustomisasi), tetapi juga memperkenalkan "anomali" khas era digital: ketika proses penilaian semakin canggih, risiko sosial-psikologis ikut meningkat (Anthony et al., 2026; Nyberg et al., 2026). Dengan kata lain, tantangan utama APFP bukan sekadar teknis, melainkan legitimasi: apakah karyawan memandang sistem ini adil dan dapat dipahami.

Sintesis lintas studi juga menegaskan bahwa insetif agresif (misalnya *stretch goals*) tidak bisa dilepaskan dari budaya organisasi. Dalam budaya berorientasi kinerja dan adaptif, target agresif dapat mendorong pencapaian. Namun dalam lingkungan birokratis, pendekatan keras seperti pengurangan gaji untuk "memicu produktivitas" cenderung memantik resistansi dan perilaku disfungsional (Anthony et al., 2026). Ini memperkuat gagasan realist: insetif yang sama menghasilkan outcome berbeda tergantung konteks dan mekanisme persepsi.

**Tabel 4: Perbedaan Kapabilitas dan Risiko Sistem Insetif**

Kapabilitas APFP	Efek yang diharapkan	Risiko proksimal (yang perlu dimitigasi)
Adaptasi real time	Respons cepat pada perubahan performa	Volatilitas menurunkan rasa adil bila perubahan terlalu sering
Prediktif	Antisipasi kebutuhan/risiko performa	Bias data historis, proses keputusan tidak transparan
Kustomisasi	Insetif lebih "fit" untuk individu	Kecurigaan favoritisme bila kriteria tidak jelas
Ukuran makin canggih	Menangkap kontribusi tak kasat mata	Karyawan hanya mengejar metrik yang dipantau ( <i>gaming</i> )

*Sumber: Disintesis dari Nyberg et al. (2026).*

#### **Fleksibilitas Kerja: Kinerja Naik saat Otonomi "Ditukar" dengan Belonging secara Seimbang**

Studi tentang hybrid dan workation menyoroti bahwa fleksibilitas memunculkan dua mekanisme utama yang sering berlawanan: otonomi versus keterhubungan sosial (Urrila et al., 2025; Wilkesmann & Bassiouny, 2025). Sintesisnya: kinerja cenderung meningkat ketika organisasi mampu merancang ritme kerja yang menyeimbangkan kerja asinkron (fokus individu) dan sinkron (interaksi sosial dan koordinasi).

Pada hybrid work, *belonging* tidak muncul otomatis ia perlu "dirancang" melalui momen tatap muka yang bermakna, praktik kolaborasi, dan pertukaran informasi yang tidak hanya bergantung pada

kebutuhan hadir di kantor (Urrila et al., 2025). Sementara itu, workation menunjukkan bahwa fleksibilitas juga dipakai karyawan untuk memenuhi kebutuhan pemulihan, variasi, dan kontrol terhadap lingkungan kerja yang dapat memperkuat kesejahteraan dan motivasi, tetapi berisiko bila organisasi tidak memiliki norma batas kerja yang sehat (Wilkesmann & Bassyiouny, 2025).

## PEMBAHASAN

Literatur ini memberikan kontribusi penting bagi teori dan praktik manajemen dalam ekosistem "New Work", tetapi kontribusi tersebut justru paling jelas ketika kita melihat ketegangannya: banyak inovasi organisasi menjanjikan efisiensi dan kebebasan, namun pada saat yang sama memunculkan konsekuensi psikologis yang tidak selalu selaras dengan tujuan kinerja. Dengan kata lain, temuan-temuan dalam review ini menunjukkan bahwa "New Work" tidak hanya memindahkan cara kerja ke arah digital dan fleksibel, tetapi juga memindahkan *arena masalah* dari level kebijakan ke level pengalaman karyawan.

Pertama, pada domain MSDM, literatur memperlihatkan kontradiksi antara kebijakan yang baik dan hasil yang tidak selalu baik. Transformasi fokus dari substansi kebijakan ke mekanisme implementasi menegaskan bahwa organisasi kerap "menang di desain, kalah di eksekusi". Roodbari et al. (2025) menunjukkan bahwa kebijakan MSDM baru berdampak ketika diterjemahkan menjadi praktik harian yang jelas dan konsisten. Di sinilah muncul ketegangan peran: organisasi berharap MSDM membangun kinerja, tetapi karyawan menilai MSDM melalui interaksi nyata dengan manajer lini. Manajer lini menjadi aktor penentu bukan sekadar pelaksana karena mereka yang menentukan apakah kebijakan dipersepsikan sebagai dukungan atau sekadar kontrol terselubung.

Kedua, ketegangan paling tajam terlihat pada insentif berbasis algoritma (APFP). Teknologi menawarkan janji manajerial: pengukuran lebih akurat, penyesuaian real-time, dan personalisasi insentif. Namun, literatur juga mengingatkan adanya realitas psikologis: semakin "pintar" sistemnya, semakin besar kebutuhan pada kepercayaan, rasa adil, dan otonomi. Di sinilah paradoks APFP muncul. Sistem yang dibuat untuk meningkatkan motivasi dapat justru memicu skeptisme apabila karyawan merasa dinilai oleh "kotak hitam" yang tidak dapat dipahami atau dipertanyakan (Anthony et al., 2026). Kontradiksi ini berarti keberhasilan APFP tidak ditentukan oleh kecanggihan algoritma semata, melainkan oleh desain tata kelola: transparansi yang tepat, *human oversight*, dan komunikasi yang mampu menjaga legitimasi sistem di mata karyawan.

Ketiga, pada fleksibilitas kerja (hybrid dan workation), kontradiksi utamanya adalah antara otonomi dan belonging. Fleksibilitas menjanjikan kemandirian, kontrol waktu, dan penuhan kebutuhan psikologis seperti kompetensi dan otonomi (Wilkesmann & Bassyiouny, 2025). Namun, justru karena kerja menjadi lebih asinkron dan terpisah secara fisik, organisasi menghadapi risiko isolasi sosial, kesepian di tempat kerja, serta melemahnya ikatan emosional dengan tim (Urrila et al., 2025). Dengan demikian, fleksibilitas yang awalnya diposisikan sebagai sumber energi kerja dapat berubah menjadi sumber erosi sosial jika organisasi tidak merancang ritme kerja sinkron-asinkron secara sadar.

Jika ketiga domain ini dibaca bersama, muncul benang merah yang memperkaya wawasan pembaca: New Work memindahkan kunci kinerja dari "apa kebijakannya" menjadi "bagaimana kebijakan dialami". Teknologi (APFP) dan fleksibilitas (hybrid/workation) bisa memperkuat kinerja, tetapi keduanya juga dapat memperlemah kinerja ketika memicu mekanisme negatif: turunnya trust, rasa tidak adil, hilangnya otonomi, atau melemahnya belonging. Di sini, MSDM berfungsi bukan hanya sebagai kumpulan kebijakan, tetapi sebagai sistem yang harus memastikan keseimbangan antara efisiensi dan kemanusiaan, antara pengukuran dan makna kerja, serta antara kebebasan individu dan kohesi sosial.

### Jawaban atas Pertanyaan Penelitian

Temuan terkait RQ1 menunjukkan bahwa efektivitas praktik MSDM sangat ditentukan oleh keterlibatan aktor-aktor kunci dalam organisasi, terutama manajer lini yang berperan menerjemahkan kebijakan formal menjadi rutinitas kerja sehari-hari. Dalam praktiknya, kebijakan yang sama dapat menghasilkan dampak yang berbeda: ketika implementasi berjalan konsisten, pesan kebijakan menjadi jelas dan dipercaya sehingga mampu mendorong kinerja. Sebaliknya, ketika implementasi terasa tidak

nyata, berubah-ubah, atau dipersepsikan tidak adil di level operasional, kebijakan cenderung kehilangan daya pengaruhnya karena karyawan menangkap sinyal yang lemah dan tidak kredibel (Roodbari et al., 2025).

Menjawab RQ2, studi ini menegaskan bahwa insentif finansial yang dipersepsikan adil memang dapat menstimulasi kinerja, tetapi keberhasilannya tidak berdiri sendiri dan sangat dipengaruhi konteks budaya organisasi. Insentif yang pada awalnya dirancang untuk "mendorong" produktivitas dapat berbalik menjadi sumber tekanan apabila diterapkan dalam lingkungan yang birokratis, rendah fleksibilitas, atau minim ruang diskresi. Dalam konteks seperti ini, insentif lebih mudah dipahami sebagai kontrol, memunculkan resistansi, dan bahkan memicu perilaku disfungsional yang justru merugikan organisasi (Anthony et al., 2026).

Pada RQ3, fleksibilitas kerja dipahami sebagai faktor yang meningkatkan kinerja terutama melalui peningkatan otonomi dan kontrol waktu, yang memungkinkan karyawan mengelola tuntutan kerja secara lebih adaptif. Namun, manfaat ini tidak otomatis muncul karena fleksibilitas terutama ketika disertai kerja asinkron membawa ketegangan berupa risiko isolasi sosial. Karena itu, lingkungan kerja yang supportif dan desain kolaborasi yang baik menjadi pembeda utama: fleksibilitas dapat menghasilkan energi kerja dan keterlibatan ketika organisasi menjaga koneksi sosial, ritme koordinasi, dan dukungan pemimpin, tetapi dapat memunculkan kesepian profesional serta penurunan keterikatan ketika aspek sosial dibiarkan melemah (Urrila et al., 2025).

Untuk RQ4, analisis komparatif menunjukkan bahwa praktik MSDM, insentif, dan fleksibilitas sama-sama bertujuan menyelaraskan kebutuhan individu dengan tujuan organisasi, tetapi masing-masing bekerja melalui mekanisme yang berbeda. Insentif lebih menonjolkan penguatan motivasi ekstrinsik melalui imbalan dan target, sementara fleksibilitas lebih mengarah pada penuhan kebutuhan intrinsik seperti otonomi dan rasa kompeten. Di sisi lain, MSDM menyediakan struktur implementasi yang membuat kebijakan-kebijakan tersebut bisa dijalankan secara konsisten dan dipersepsikan adil. Ketegangan muncul ketika insentif diterapkan terlalu "keras" sehingga terasa menekan, sementara fleksibilitas dibiarkan terlalu "longgar" sehingga koordinasi dan rasa kebersamaan melemah. Dalam kondisi ini, keduanya dapat saling meniadakan karena trust dan belonging tidak terjaga, sehingga efek positif yang diharapkan tidak terakumulasi.

Menjawab RQ5, dalam konteks bisnis keluarga di Indonesia, kepuasan kerja muncul sebagai faktor yang dominan karena berfungsi sebagai "ringkasan psikologis" dari pengalaman karyawan terhadap kompensasi, kepemimpinan, serta lingkungan kerja sehari-hari. Temuan ini menegaskan adanya ketegangan penting: organisasi dapat mengadopsi teknologi baru, memperkenalkan sistem insentif modern, atau menawarkan fleksibilitas kerja, tetapi jika pengalaman kerja yang terbentuk tidak meningkatkan kepuasan, maka dampaknya pada kinerja cenderung tetap terbatas. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi indikator kunci yang merangkum apakah kebijakan-kebijakan "New Work" benar-benar diterima sebagai pengalaman yang bermakna dan adil oleh karyawan (Lukito et al., 2025).

### Keterbatasan Studi

Keterbatasan dalam studi-studi terdahulu tidak hanya membatasi sejauh mana temuan dapat digeneralisasi, tetapi juga memperlihatkan ruang yang masih terbuka bagi riset lanjutan yang relevan dengan agenda "New Work". Salah satu keterbatasan yang paling menonjol berkaitan dengan cakupan geografis dan sektor industri. Sebagian besar bukti kuantitatif masih terpusat pada wilayah tertentu misalnya Pulau Jawa serta terkonsentrasi pada sektor-sektor spesifik seperti perbankan dan teknologi. Konsentrasi ini membuat temuan tidak selalu dapat langsung diterapkan pada wilayah lain yang memiliki karakter budaya, struktur pekerjaan, dan dinamika industri yang berbeda, sehingga kehati-hatian diperlukan ketika menarik kesimpulan untuk konteks di luar sampel dominan tersebut (Wilkesmann & Bassiouny, 2025). Kondisi ini sekaligus membuka peluang riset baru berupa studi komparatif lintas wilayah dan lintas sektor, terutama pada organisasi yang lebih informal, padat karya, atau berbasis komunitas, untuk menguji apakah mekanisme seperti trust, keadilan, dan belonging bekerja dengan cara yang serupa atau justru berbeda.

Keterbatasan berikutnya terletak pada dominasi desain penelitian cross-sectional. Banyak studi mengandalkan pengukuran pada satu titik waktu, sehingga klaim kausal menjadi lebih lemah, padahal

"New Work" merupakan fenomena yang dinamis: persepsi karyawan, praktik manajer, serta kebijakan organisasi dapat berubah seiring waktu dan dipengaruhi oleh fase implementasi yang berbeda (Lukito et al., 2025). Situasi ini membuat hubungan yang ditemukan berisiko merefleksikan korelasi sesaat, bukan mekanisme perubahan yang sesungguhnya. Karena itu, riset lanjutan berpeluang menggunakan desain longitudinal atau pendekatan *process-tracing* yang memetakan urutan peristiwa secara lebih rinci misalnya dari perubahan kebijakan, bergeser ke perubahan persepsi, lalu perubahan perilaku, hingga akhirnya berdampak pada kinerja agar mekanisme implementasi dapat diuji secara lebih meyakinkan, bukan hanya diasumsikan.

Selain itu, terdapat kesenjangan penting antara janji teknologi AI dalam MSDM dan realitas psikologis yang dialami karyawan. Kajian mengenai AI dalam MSDM, khususnya dalam konteks APFP, masih banyak bersifat konseptual. Memang ada isu teknis seperti bias algoritma dan potensi "halusinasi" pada sistem berbasis LLM, namun studi ini menekankan bahwa tantangan yang sering lebih menentukan adalah bagaimana karyawan menilai sistem tersebut: apakah dianggap dapat dipercaya, adil, dan tidak mengikis otonomi mereka. Ketika persepsi ini negatif, manfaat teknologi yang secara teknis canggih sekalipun dapat sulit diwujudkan dalam peningkatan kinerja (Anthony et al., 2026). Karena itu, peluang riset yang kuat adalah melakukan eksperimen lapangan dan studi *human-algorithm interaction* yang membandingkan variasi desain misalnya tingkat transparansi, bentuk penjelasan, mekanisme banding, serta keberadaan *human oversight* untuk mengidentifikasi konfigurasi yang meningkatkan penerimaan tanpa merusak motivasi.

Terakhir, sebagian studi kualitatif memberikan wawasan yang kaya mengenai proses dan mekanisme, tetapi sering melibatkan ukuran sampel yang kecil, sehingga tidak dapat diperlakukan sebagai representasi populasi secara luas. Keterbatasan ini membuat temuan kualitatif sangat kuat untuk menjelaskan "bagaimana" dan "mengapa", tetapi lebih lemah untuk menjawab seberapa umum pola tersebut terjadi di berbagai konteks organisasi (Urrila et al., 2025; Wilkesmann & Bassiouny, 2025). Cela ini membuka peluang bagi pendekatan *mixed-methods* yang menggabungkan kedalaman kualitatif dengan jangkauan kuantitatif, misalnya dengan menyusun survei multi-perusahaan yang dirancang berdasarkan temuan CMO dari realist synthesis. Dengan kombinasi tersebut, riset ke depan dapat mempertahankan ketajaman penjelasan mekanisme sekaligus meningkatkan daya generalisasi pola yang ditemukan.

## PENUTUP

Kajian ini menyimpulkan bahwa kinerja karyawan dalam lanskap "New Work" tidak ditentukan oleh satu kebijakan tunggal, melainkan oleh konfigurasi kebijakan dan pengalaman kerja yang saling berinteraksi. Praktik MSDM modern, insentif berbasis kinerja (termasuk yang berbasis algoritma), dan fleksibilitas kerja dapat menjadi pengungkit performa ketika diimplementasikan secara konsisten dan dipersepsikan kredibel, adil, serta mendukung kebutuhan psikologis karyawan. Temuan sintesis menegaskan bahwa "kunci" keberhasilan berpindah dari sekadar desain kebijakan ke cara kebijakan tersebut dialami dalam rutinitas kerja sehari-hari. Dengan kata lain, organisasi dapat memiliki sistem yang terlihat ideal di atas kertas, tetapi dampaknya akan melemah apabila sinyal MSDM kabur, penerapan tidak konsisten, atau hubungan sosial-kerja yang menopang kinerja justru terabaikan.

Secara lebih spesifik, praktik MSDM berpengaruh kuat ketika mekanisme implementasinya berjalan melalui peran aktor organisasi, terutama manajer lini sebagai penerjemah kebijakan dan penjaga konsistensi pengalaman karyawan. Insentif berbasis kinerja terbukti berpotensi meningkatkan kinerja, tetapi efeknya sangat kontekstual: insentif yang agresif dapat memacu pencapaian pada budaya yang adaptif, namun dapat memicu resistansi dan perilaku disfungisional pada lingkungan yang birokratis atau minim ruang diskresi. Pada sistem insentif berbasis algoritma, tantangan utamanya bukan hanya ketepatan teknis, melainkan legitimasi sosial yakni apakah sistem dipahami, dipercaya, dan tidak dipersepsikan mengikis otonomi. Sementara itu, fleksibilitas kerja meningkatkan kinerja terutama ketika otonomi yang diberikan mampu diseimbangkan dengan keterhubungan sosial; manfaat fleksibilitas

cenderung menurun jika organisasi gagal merancang ritme kerja, kolaborasi, dan praktik yang menjaga sense of belonging.

Dalam konteks Indonesia yang ditinjau, temuan menonjol menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi jalur psikologis yang paling dominan dalam menjelaskan kinerja, karena berfungsi sebagai "ringkasan pengalaman" karyawan terhadap kompensasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja. Ini mengarah pada kesimpulan praktis bahwa adopsi fleksibilitas kerja dan insentif digital tidak akan otomatis menghasilkan performa yang lebih tinggi jika pengalaman kerja yang terbentuk tidak meningkatkan kepuasan, rasa adil, kepercayaan, dan keterikatan. Dengan demikian, kontribusi utama kajian ini adalah menegaskan perlunya pendekatan berbasis konteks-mekanisme-outcome untuk memahami "mengapa dan kapan" kebijakan MSDM, insentif, dan fleksibilitas efektif, sekaligus memberikan implikasi bahwa organisasi sebaiknya memprioritaskan kualitas implementasi, tata kelola yang transparan dan manusiawi, serta desain kerja yang menjaga keseimbangan antara efisiensi, otonomi, dan kohesi sosial agar peningkatan kinerja dapat berlangsung secara berkelanjutan.

### Saran untuk Penelitian di Masa Depan

Berdasarkan kesenjangan yang teridentifikasi, penelitian di masa depan perlu bergerak dari sekadar menguji "apakah" suatu kebijakan efektif menuju pemahaman yang lebih presisi tentang "desain seperti apa" yang bekerja, "untuk siapa", dan "dalam kondisi apa". Salah satu agenda penting adalah menguji tata kelola Algorithmic Pay-for-Performance (APFP) secara lebih ketat melalui desain eksperimental. Riset dapat membandingkan tingkat transparansi algoritma, ragam bentuk penjelasan yang diberikan kepada karyawan, keberadaan mekanisme banding, serta sejauh mana keputusan algoritmik diawasi manusia (human oversight), untuk melihat bagaimana kombinasi desain ini memengaruhi kepercayaan, rasa otonomi, dan pada akhirnya kinerja. Pendekatan ini akan membantu memisahkan dampak teknis algoritma dari dampak sosial-psikologis yang sering menjadi penentu penerimaan sistem di lapangan.

Selain itu, diperlukan studi yang memantau dampak kerja hybrid maupun workation dalam jangka panjang, bukan hanya pada fase awal transisi. Banyak temuan saat ini masih merefleksikan periode adaptasi, sehingga pola yang terlihat bisa bersifat sementara. Penelitian lanjutan perlu menelusuri bagaimana fleksibilitas kerja memengaruhi kesehatan mental, lintasan karier, serta sense of belonging dari waktu ke waktu misalnya apakah peningkatan otonomi tetap bertahan, atau justru diikuti akumulasi kelelahan digital, isolasi sosial, atau perlambatan perkembangan karier. Fokus jangka panjang akan menghasilkan pemahaman yang lebih stabil dan dapat diandalkan untuk merancang kebijakan fleksibilitas yang berkelanjutan.

Arah riset berikutnya juga sebaiknya menyoroti sisi yang selama ini kurang mendapat perhatian, yaitu kegagalan implementasi MSDM. Alih-alih hanya mempelajari praktik yang berhasil, studi masa depan perlu membedah mengapa kebijakan yang "baik di atas kertas" bisa runtuh di eksekusi. Studi kasus komparatif dapat menggali resistansi aktor, hambatan struktural, dinamika politik organisasi, hingga "titik patah" implementasi pada level manajer lini yang sering menjadi penerjemah utama kebijakan. Dengan memahami pola kegagalan, organisasi akan memiliki peta risiko yang lebih realistik dan strategi mitigasi yang lebih konkret.

Penguatan kontribusi teoritis dan praktis membutuhkan perluasan konteks riset ke wilayah non-Barat serta lintas sektor industri. Variabel seperti norma budaya lokal, regulasi ketenagakerjaan, dan struktur industri berpotensi kuat memodulasi efektivitas insentif algoritmik maupun kerja jarak jauh. Karena itu, penelitian komparatif lintas negara dan lintas sektor menjadi penting untuk menguji sejauh mana mekanisme seperti trust, keadilan, otonomi, dan belonging bekerja secara universal, serta kapan mekanisme tersebut berubah karena karakteristik konteks. Dengan cakupan yang lebih luas, riset "New Work" dapat menghasilkan rekomendasi yang tidak bias konteks tertentu dan lebih relevan bagi organisasi dalam skala global.

### Pesan Praktis untuk Praktisi

Pesan praktis bagi para praktisi dapat dirangkum dalam satu prinsip sederhana: jangan hanya mendigitalisasi kebijakan, tetapi digitalisasikan juga kepercayaan. Dalam konteks "New Work", inovasi

seperti APFP, kerja hybrid, maupun workation bukan sekadar soal adopsi teknologi atau pemberian fleksibilitas, melainkan soal bagaimana kebijakan itu dipahami, dirasakan, dan dipercaya oleh karyawan dalam pengalaman kerja sehari-hari. Karena itu, keberhasilan transformasi tidak cukup diukur dari kecanggihan sistem atau kelengkapan prosedur, tetapi dari sejauh mana organisasi mampu menjaga legitimasi kebijakan di mata karyawan.

Agar inovasi "New Work" benar-benar memperkuat kinerja, organisasi perlu membangunnya di atas tiga fondasi yang terus diuji di lapangan. Pertama, kejelasan implementasi: kebijakan harus diterjemahkan menjadi praktik operasional yang konsisten, dipahami lintas level, dan tidak berubah-ubah secara membingungkan. Kedua, keadilan yang dapat dijelaskan: keputusan, penilaian, dan pemberian insentif perlu memiliki logika yang masuk akal, transparan secukupnya, serta menyediakan ruang koreksi ketika karyawan merasa dirugikan terutama saat teknologi dan algoritma dilibatkan. Ketiga, keterhubungan sosial yang terjaga: fleksibilitas kerja harus disertai desain kolaborasi dan ritme interaksi yang mempertahankan sense of belonging, sehingga otonomi tidak dibayar dengan isolasi dan melemahnya kohesi tim.

Tanpa tiga fondasi tersebut, kebijakan paling modern sekalipun berisiko berbalik arah: sistem insentif digital dapat dipersepsikan sebagai "kotak hitam" yang menekan, fleksibilitas dapat memunculkan kesepian profesional, dan implementasi yang tidak konsisten dapat mengikis kepercayaan. Pada akhirnya, pesan ini menegaskan bahwa inti praktik "New Work" adalah mengelola pengalaman karyawan secara sadar karena di sanalah kebijakan berubah menjadi perilaku, dan perilaku berubah menjadi kinerja.

## REFERENSI

- Alam, A. A., & Dewi, E. R. (2024). The mediating role of technological support in enhancing employee productivity and job satisfaction through remote work policies in Indonesia. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 15(2), 347–365. doi:10.18196/mb.v15i2.23050
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Afrianty, T. W., Artatanaya, I. G. L. S., & Burgess, J. (2022). Working from home effectiveness during COVID-19: Evidence from university staff in Indonesia. *Asia Pacific Management Review*, 27(1), 50–57. doi:10.1016/j.apmrv.2021.05.002
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. doi:10.1108/02683940710733115
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203–221. doi:10.5465/amr.2004.12736076
- Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 313–575. doi:10.1111/j.1744-6570.1990.tb01561.x
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980–1008. doi:10.1037/a0035661
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. doi:10.1037/0021-9010.92.6.1524
- Hiebl, M. R. W., & Nguyen, D. H. (2026). Meeting stretch goals via incentive compensation: Evidence from two emerging-country organizations. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 60, 100734. doi:10.1016/j.intaccaudtax.2025.100734
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. doi:10.1016/0304-405X(76)90026-X

- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294. doi:10.5465/amj.2011.0088
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407. doi:10.1037/0033-2909.127.3.376
- Karahalios, E., & Gunaratne, R. (2025, September 17). *Systematic reviews and meta-analysis* [Webinar]. University of Melbourne / MACH.
- Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms at work: The new contested terrain of control. *Academy of Management Annals*, 14(1), 366–410. doi:10.5465/annals.2018.0174
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., van Buuren, S., van der Beek, A. J., & de Vet, H. C. W. (2013). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6–28. doi:10.1108/17410401311285273
- Lauring, J., & Jonasson, C. (2025). What is hybrid work? Towards greater conceptual clarity of a common term and understanding its consequences. *Human Resource Management Review*, 35, 101044. doi:10.1016/j.hrmr.2024.101044
- Li, L., Mathrani, A., & Susnjak, T. (2025). Transforming evidence synthesis: A systematic review of the evolution of automated meta-analysis in the age of AI. *arXiv* (arXiv:2504.20113).
- Liaquat, M., Ahmed, G., Ismail, H., Ul Ain, Q., Irshad, S., Izhar, S. S., & Mughal, M. T. (2024). Impact of motivational factors and green behaviors on employee environmental performance. *Research in Globalization*, 8, 100180.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. doi:10.1037/0003-066X.57.9.705
- Lukito, D., Susanti, M., Susanto, Y., Judijanto, L., Ali, M., Hartono, & Mahardhani, A. J. (2025). Determinants of sustainable employee performance: A study of family businesses in Indonesia. *Asia Pacific Management Review*, 30, 100340. doi:10.1016/j.apmrv.2024.12.004
- Mellor, L. (2021). *The difference between a systematic review and a meta-analysis* [Blog post]. Covidence.
- Nyberg, A. J., Abdulsalam, D., Cragun, O., & Arumugam, V. (2026). Algorithm-based pay-for-performance (APFP) systems: Paradoxes in artificial intelligence's influence on pay-for-performance theories. *Human Resource Management Review*, 36, 101119. doi:10.1016/j.hrmr.2025.101119
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *PLOS Medicine*, 18(3), e1003583. doi:10.1371/journal.pmed.1003583
- Risetku. (n.d.). *Panduan praktis membuat meta-analysis* [Web page]. Retrieved January 24, 2026, from Risetku website.
- Rivano, M. I., Dharmestha, D. W., & Halim, M. L. (2025). The effect of work from home (WFH) culture on employee performance for consultants in Indonesia. *Indonesian Business Review*, 8(2).
- Roodbari, H., Mirfakhar, A. S., Trullen, J., Valverde, M., & Ogbonnaya, C. (2025). What works for whom in which circumstances in successful HRM implementation? A realist synthesis. *Journal of Business Research*, 188, 115115. doi:10.1016/j.jbusres.2024.115115
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. doi:10.1037/0003-066X.55.1.68
- Siswanto. (2010). Systematic review sebagai metode penelitian untuk mensintesis hasil-hasil penelitian (sebuah pengantar). *Buletin Penelitian Sistem Kesehatan*, 13(4), 326–333.
- Sutarto, A. P., Wardaningsih, S., & Putri, W. H. (2021). Work from home: Indonesian employees' mental well-being and productivity during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Workplace Health Management*, 14(4), 386–408. doi:10.1108/IJWHM-08-2020-0152
- Tropmeducation. (2021). *Workshop penulisan systematic review dan meta-analysis seri 1* [Video]. YouTube.
- Urrila, L., Siiriäinen, A., Mäkelä, L., & Kangas, H. (2025). Sense of belonging in hybrid work settings. *Journal of Vocational Behavior*, 157, 104096. doi:10.1016/j.jvb.2025.104096

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

Wilkesmann, M., & Bassyiouny, M. (2025). From leisure to labor: How workations are reshaping hospitality and destination marketing in the era of new work. *Journal of Destination Marketing & Management*, 36, 100991. doi:10.1016/j.jdmm.2025.100991